



Μονάδα Καινοτομίας και Επιχειρηματικότητας

Μελέτες Περίπτωσης

Τμήματος Αγγλικής Γλώσσας και Φιλολογίας

Αθήνα 2013



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗ
επένδυση στην κοινωνία της γνώσης

ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ, ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ



**ΕΠΙΧΕΙΡΗΜΑΤΙΚΟΤΗΤΑ
ΚΑΙ
ΑΓΓΛΙΚΕΣ ΣΠΟΥΔΕΣ**



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



**ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗ**
επένδυση στην κοινωνία της γνώσης

ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ, ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



**ΕΣΠΑ
2007-2013**
πρόγραμμα για την ανάπτυξη
ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ

ΠΕΡΙΕΧΟΜΕΝΑ

1. Μελέτη Περίπτωσης 1: Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων
2. Μελέτη Περίπτωσης 2: Αμοιβές, Κίνητρα και ο Ρόλος της διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού σε μία εταιρεία
3. Μελέτη Περίπτωσης 3: Καλές Πρακτικές στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού και των κινήτρων σε ένα δημιουργικό περιβάλλον εργασίας: η εταιρεία SIEMENS
4. Μελέτη Περίπτωσης 4: Καλές Πρακτικές στο σχεδιασμό ενός Marketing Plan: η εταιρεία NIVEA
5. Μελέτη Περίπτωσης 5: Υλοποίηση Επιχειρηματικού Σχεδίου για τη δημιουργία ενός Βιβλιοπωλείου
6. Μελέτη Περίπτωσης 6: Το επιχειρηματικό σχέδιο OnWeb προσφέρει υπηρεσίες ενημέρωσης και καθοδήγησης σχετικά με υπηρεσίες επαγγελματικού προσανατολισμού

Μελέτη Περίπτωσης 1: Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων

Οι ανθρώπινοι πόροι είναι το πιο σημαντικό στοιχείο του ενεργητικού κάθε επιχείρησης. Χρειάζεται προσπάθεια να κρατήσεις τους ανθρώπους ικανοποιημένους και παρακινούμενους. Η απόδοση και η παραγωγικότητα μιας επιχείρησης είναι ταυτόχρονα και ένας δείκτης του επιπέδου ικανοποίησης των εργαζομένων σε αυτήν. Για την αξιοποίηση αυτού του πόρου η επιχείρηση θα πρέπει να έχει καταστρώσει ένα σχέδιο με όραμα, αποστολή, στόχους και στρατηγικές.

Η Διοίκηση Ανθρώπινων Πόρων ειδικεύεται στη διαχείριση των ανθρώπων δίνοντας έμφαση:

- Στον καθοριστικό ρόλο των υπαλλήλων στην απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονέκτηματος
- Στην εναρμόνιση των πρακτικών Δ.Α.Δ. με την οργανωσιακή στρατηγική.
- Στην κάλυψη των στόχων της ανώτατης διοίκησης.

Ένα σύγχρονο σύστημα διαχείρισης H.R.M. πρέπει να προσφέρει:

Άμεση , εύκολη και ακριβή πληροφόρηση, υποστήριξη ευέλικτων μορφών απασχόλησης και παροχή της πληροφορίας σε κάθε θέση εργασίας καθώς και την παροχή βοήθειας και υποστήριξης στις αποφάσεις των στελεχών.

Το Τμήμα Διοίκησης Ανθρώπινων Πόρων είναι Υπεύθυνο:

- Για την επίσημη και την ανεπίσημη επικοινωνία μεταξύ διοίκησης και υπαλλήλων (Επικοινωνιακή Πολιτική)

- Για τους όρους πρόσληψης τις απαιτήσεις εργασίας, το χρονοδιάγραμμα εξέλιξης των εργαζομένων
- Τη διερεύνηση πολιτικών μισθοδοσίας (στοιχείο του εξωτερικού περιβάλλοντος)
- Την ανάπτυξη και υλοποίηση προγραμμάτων επιβράβευσης προσωπικού
- Την ενημέρωση και παρακολούθηση αρχείων προσωπικού
- Την εκπαίδευση & ανάπτυξη στελεχών
- Την επίτευξη αποτελεσματικότητας και δικαιοσύνης

Ο ρόλος του Διευθυντή Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι να: διαμορφώνει και να εισηγείται την πολιτική για το προσωπικό, να συμβουλεύει (σχετικά με την πολιτικές προσωπικού), να προσφέρει υπηρεσίες (αξιολόγηση, διαπραγμάτευση) και να ελέγχει (την τήρηση πολιτικής προσωπικού).

ΣΤΟΧΟΙ ΤΗΣ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ (H.R.M) – ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ

Βελτίωση της παραγωγικότητας μέσω:

- συμμετοχής στις στρατηγικής σημασίας αποφάσεις
- επισήμανσης και επίλυσης προβλημάτων προσωπικού
- ανάπτυξης και διευκόλυνσης επικοινωνίας και συνεργασίας
- συμμόρφωσης με τη νομοθεσία
- δημιουργία ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος
- ευελιξία του εργατικού δυναμικού

Οι βασικές αρχές που διέπουν τις αποφάσεις εκείνων που διευθύνουν το τμήμα Ανθρωπίνου Δυναμικού μιας επιχείρησης μπορούν να αποτυπωθούν στα ακόλουθα:

1. Στρατολογούμε, επιλέγουμε, αναπτύσσουμε και διατηρούμε τους καλύτερους.

2. Ο κάθε άνθρωπος φέρει ένα συγκεκριμένο δυναμικό το οποίο εντός του οργανισμού μπορεί:

A. Να παραμείνει το ίδιο

B. Να καταστραφεί

Γ. Να αναπτυχθεί

3. Ο κατάλληλος άνθρωπος στην κατάλληλη θέση (+ strength based management)

Οι στόχοι του τμήματος Η.Ρ για το ανθρώπινο δυναμικό είναι να μπορέσει να επιτύχει τη μεγαλύτερη δυνατή:

Σύνθεση (integration) μεταξύ των στόχων / προσδοκιών των ανθρώπινων πόρων με τα στρατηγικά σχέδια (στόχοι, όραμα) του οργανισμού

Δέσμευση (commitment) στον οργανισμό

Ποιότητα (quality) σε οτιδήποτε πραγματοποιείται από τους εργαζόμενους

Ευελιξία (flexibility) στις εργασιακές σχέσεις

Μαζί με τους παραπάνω στόχους είναι πολύ σημαντικός και ο σωστός Προγραμματισμός του Ανθρώπινου Δυναμικού, ο οποίος έγκειται στη:

- Διερεύνηση των συνθηκών αγοράς εργασίας
- Πρόβλεψη των αναγκών της επιχείρησης
- Καταγραφή των ειδικοτήτων και των γνώσεων του προσωπικού
- Διερεύνηση της κινητικότητας του προσωπικού
- Γνώση της σχετικής νομοθεσίας και των όρων της συλλογικής σύμβασης

Για να είναι δυνατή η αξιολόγηση και η ποσοτικοποίηση των στόχων του τμήματος Η.Ρ χρησιμοποιούνται κάποιοι δείκτες, τα αποτελέσματα των οποίων είναι πολύ σημαντικά για τη λήψη σωστών αποφάσεων σχετικά με τη διοίκηση των ανθρωπίνων πόρων μιας επιχείρησης. Οι πιο σημαντικοί δείκτες (και τα επιθυμητά αποτελέσματα) που χρησιμοποιούνται σε αυτή τη διαδικασία είναι:

Αξιοπιστία (Reliability): Οι δείκτες είναι αξιόπιστοι αν επανειλημμένες έρευνες κατά την ίδια χρονική περίοδο δίνουν το ίδιο αποτέλεσμα.

Ακρίβεια (Precision): Οι δείκτες είναι ακριβείς αν η μέτρηση μπορεί να προχωρήσει στον απαραίτητο βαθμό λεπτομέρειας.

Εγκυρότητα (Validity): Οι δείκτες θεωρούνται αληθείς αν αντικατοπτρίζουν με ακρίβεια την κατάσταση για την οποία προορίζονται.

Πληρότητα (Comprehensiveness): Οι δείκτες είναι πλήρεις εάν υπάρχουν σε όλα τα Κράτη - Μέλη.

Συγκρισιμότητα (Comparability): Οι δείκτες θεωρούνται συγκρίσιμοι εάν οι ορισμοί τους, η μεθοδολογία συγκέντρωσης των δεδομένων και η μέθοδος των μετρήσεων είναι οι ίδιες ή βασίζονται στις ίδιες αρχές μεταξύ διαφορετικών ερευνών.

Συνέπεια (Consistency): Οι δείκτες θεωρούνται συνεπείς εάν είναι συγκρίσιμοι διαχρονικά.

Ευαισθησία (Sensitivity): Οι δείκτες είναι ευαίσθητοι εάν οι μεταβολές στην υπό μελέτη κατάσταση αντανακλώνται πλήρως σε ταυτόχρονες μεταβολές στους δείκτες.

Επικαιρότητα (Timeliness): Οι δείκτες είναι επίκαιροι εάν η συγκέντρωση και επεξεργασία των στοιχείων και η δημοσιοποίηση των δεικτών γίνονται σε ένα χρονικό διάστημα από την περίοδο στην οποία αναφέρονται, τέτοιο που να αντιστοιχεί στη χρήση για την οποία προορίζεται ο δείκτης.



Ομοιογένεια (Homogeneity): Οι δείκτες κρίνονται ομοιογενείς εάν δεν υπάρχει διαχρονική μεταβολή στη γεωγραφική περιοχή την οποία καλύπτουν.



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗ
επένδυση στην κοινωνία της γνώσης

ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ, ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΕΣΠΑ
2007-2013
πρόγραμμα για την ανάπτυξη
ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ

ΠΑΡΑΔΕΙΓΜΑΤΑ ΚΑΛΩΝ ΠΡΑΚΤΙΚΩΝ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

Η επιτυχία της υπεροχής στην επιχείρηση επέρχεται μέσω της ανάπτυξης και της έμπνευσης του αληθινού δυναμικού των εργαζομένων και της παροχής σε αυτούς ευκαιριών για ανάπτυξη, καινοτομία και εμπλουτισμό.

Η αποστολή της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι να δημιουργηθεί ένας οργανισμός με αξία μέσω της εμφύσησης μίας κουλτούρας μάθησης, δημιουργικότητας και ομαδικής εργασίας καθώς και της ευθυγράμμισης των επιχειρηματικών ευκαιριών με τις φιλοδοξίες των ανθρώπων της, η οποία θα οδηγήσει στην ανάπτυξη ενός εμψυχωμένου, υπεύθυνου και ικανού ανθρώπινου κεφαλαίου.

Ο βασικός στόχος της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού είναι να:

- εγκαταστήσει ένα κλίμα δημιουργικότητας, καινοτομίας και ενθουσιασμού
- παρέχει ένα εργασιακό περιβάλλον που να είναι πηγή δημιουργίας
- αναπτύσσει και να διατηρεί τις βασικές αξίες
- παρέχει ευκαιρίες για πρόοδο και ανάπτυξη
- εμψυχήσει ένα πνεύμα μάθησης και απόλαυσης των προκλήσεων
- παρέχει ευχαρίστηση από την εργασία μέσω της ενδυνάμωσης, της λογοδοσίας και της υπευθυνότητας
- επιδεικνύει δικαιοσύνη, ισότητα ευκαιριών και σεβασμό σε όλους

ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΜΟΔΙΟΤΗΤΕΣ ΤΟΥ HUMAN RESOURCES MANAGEMENT (H.R.M)

Προγραμματισμός Ανθρώπινου Δυναμικού

Η Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού στοχεύει στον προγραμματισμό των δραστηριοτήτων μιας επιχείρησης που αφορούν τους εργαζόμενους και ειδικότερα στην απόδοση και την παραγωγικότητά τους.

Στρατολόγηση και επιλογή Προσωπικού

Η σύγχρονη και αποτελεσματική επιλογή προσωπικού προσφέρει πολύ περισσότερα στον οργανισμό από το παραδοσιακό συνταίριασμα ανθρώπου και εργασίας (person – job fit) και για τον λόγο αυτό αποτελεί ίσως την σημαντικότερη διαδικασία του H.R.M.

Εκπαίδευση και Αναβάθμιση των Δεξιοτήτων των Εργαζομένων

Περιλαμβάνονται όλες οι διαδικασίες που αφορούν την ανάπτυξη των δεξιοτήτων των εργαζομένων, όπως: προσδιορισμός των εκπαιδευτικών αναγκών, κατάρτιση εκπαιδευτικού προγράμματος, εκτέλεση προγράμματος, αξιολόγηση εκπαιδευτικού προγράμματος.

Αξιολόγηση και Επιλογή των εργαζομένων

Περιλαμβάνονται όλες οι διαδικασίες που αφορούν την αξιολόγηση και επιλογή των εργαζομένων, όπως: ο καθορισμός των αξιολογητών, επιλογή της κατάλληλης μεθόδου αξιολόγησης, οργάνωση της διαδικασίας εκπαίδευσης

αξιολογητών, συνεργασία με τα στελέχη γραμμής για τον καθορισμό των κριτηρίων απόδοσης, αξιολόγηση συστήματος και επισήμανση λαθών ή παραλήψεων

Πολιτική Μισθοδοσίας

Περιλαμβάνονται όλες οι ενέργειες που αφορούν την πολιτική μισθοδοσίας. Συγκεκριμένα περιλαμβάνονται ο συντονισμός και καθοδήγηση της διαδικασίας αξιολόγησης της εργασίας (job evaluation), η οργάνωση διαδικασίας εκπαίδευσης στελεχών που θα λάβουν μέρος, η διενέργεια έρευνας αγοράς για τις αμοιβές, η διερεύνηση και εφαρμογή σύγχρονων συστημάτων αμοιβών, η διευκόλυνση κατανόησης των υπό εφαρμογή συστημάτων από τον καθένα.

Θέματα Υγιεινής και Ασφάλειας στην Εργασία

Περιλαμβάνονται όλες οι ενέργειες γύρω από θέματα Υγιεινής και Ασφάλειας στο χώρο εργασίας που συγκεκριμένα αφορούν ενημέρωση εργαζομένων για πιθανούς κινδύνους, οργάνωση διαδικασίας εκπαίδευσης για προστασία από ατυχήματα και πρόληψη εργατικών ασθενειών, διερεύνηση αναγκών της επιχείρησης για μακροχρόνια προγράμματα προστασίας, ανάδραση μέσα από συστηματική μελέτη της στάσης εργαζομένων, εισηγήσεις για προγράμματα βελτίωσης της ποιότητας ζωής στον εργασιακό χώρο.

Εργασιακές σχέσεις

Περιλαμβάνονται όλες οι ενέργειες γύρω από θέματα που αφορούν τη διαπραγμάτευση συλλογικής σύμβασης και εφαρμογή της σε καθημερινή βάση, μεταφορά γνώσης στα στελέχη γραμμής για αντιμετώπιση δύσκολων



καταστάσεων, χειρισμού παραπόνων προσωπικού και επιβολή πειθαρχίας,
χειρισμού απολύσεων, προαγωγών και μεταθέσεων, επαφή και συνεργασία με
σωματεία εργαζομένων.



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗ
επένδυση στην κοινωνία της γνώσης

ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ, ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΕΣΠΑ
2007-2013
πρόγραμμα για την ανάπτυξη
ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ

ΣΤΡΑΤΗΓΙΚΗ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

- Δημιουργία, καλλιέργεια και συντήρηση ενός άκρως ανοικτού, ταιριαστού/ευχάριστου και ευεπίδεκτου εργασιακού περιβάλλοντος.
- Διαμόρφωση και εφαρμογή ηχηρών πρακτικών και συστημάτων ΔΑΔ.
- Δημιουργία σχεδίων ανάπτυξης της σταδιοδρομίας με έμφαση στην εκπαίδευση.
- Έμφαση στη διαδικασία της επικοινωνίας σε όλα τα επίπεδα.
- Παροχή πεδίου για δημιουργικότητα και καινοτομία.
- Ενδυνάμωση του προσανατολισμού στον πελάτη τόσο του εσωτερικού όσο και του εξωτερικού.
- Ευαισθησία στην ανθρώπινη ιδιότητα του καθένα από κάθε άποψη.
- Έμφαση στη λογοδοσία και στον ανήκειν μεταξύ όλων των εργαζομένων.

Ορισμός στρατηγικής και διοίκησης ανθρώπινων πόρων

«...Η στρατηγική είναι ένα υπόδειγμα σε ένα ρεύμα αποφάσεων»
(Mintzberg, 1992).

«...Η στρατηγική αναφέρεται στον προσανατολισμό του οργανισμού σε μακροπρόθεσμο ορίζοντα σε ένα δυναμικό περιβάλλον και έχει ως στόχο την απόκτηση ανταγωνιστικού πλεονεκτήματος» (Johnson και Scholes, 2005).

Η Διοίκηση Ανθρωπίνων Πόρων ειδικεύεται στην διαχείριση των ανθρώπων δίνοντας έμφαση (Παπαλεξανδρή, Μπουραντάς, 2002)

- Στον καθοριστικό ρόλο του εργαζομένου για ανταγωνιστικό πλεονέκτημα.
- Στην εναρμόνιση των πρακτικών ΔΑΔ με την στρατηγική του οργανισμού
- Στην κάλυψη των στόχων της ανώτατης διοίκησης.



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗ
επένδυση στην κοινωνία της γνώσης

ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ, ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης

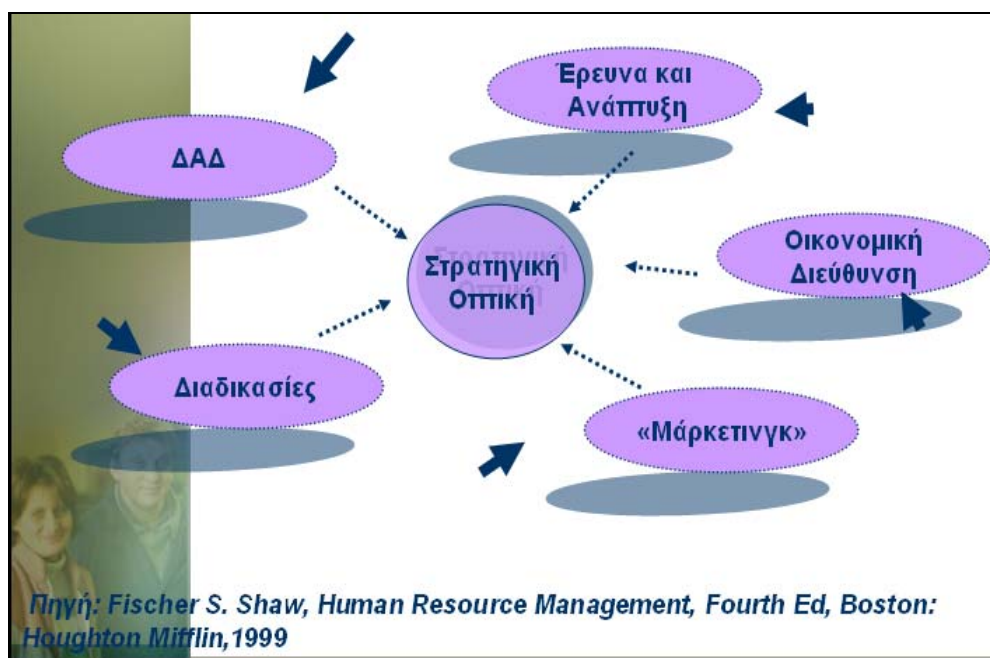


ΕΣΠΑ
2007-2013
Πρόγραμμα για την ανάπτυξη
ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ

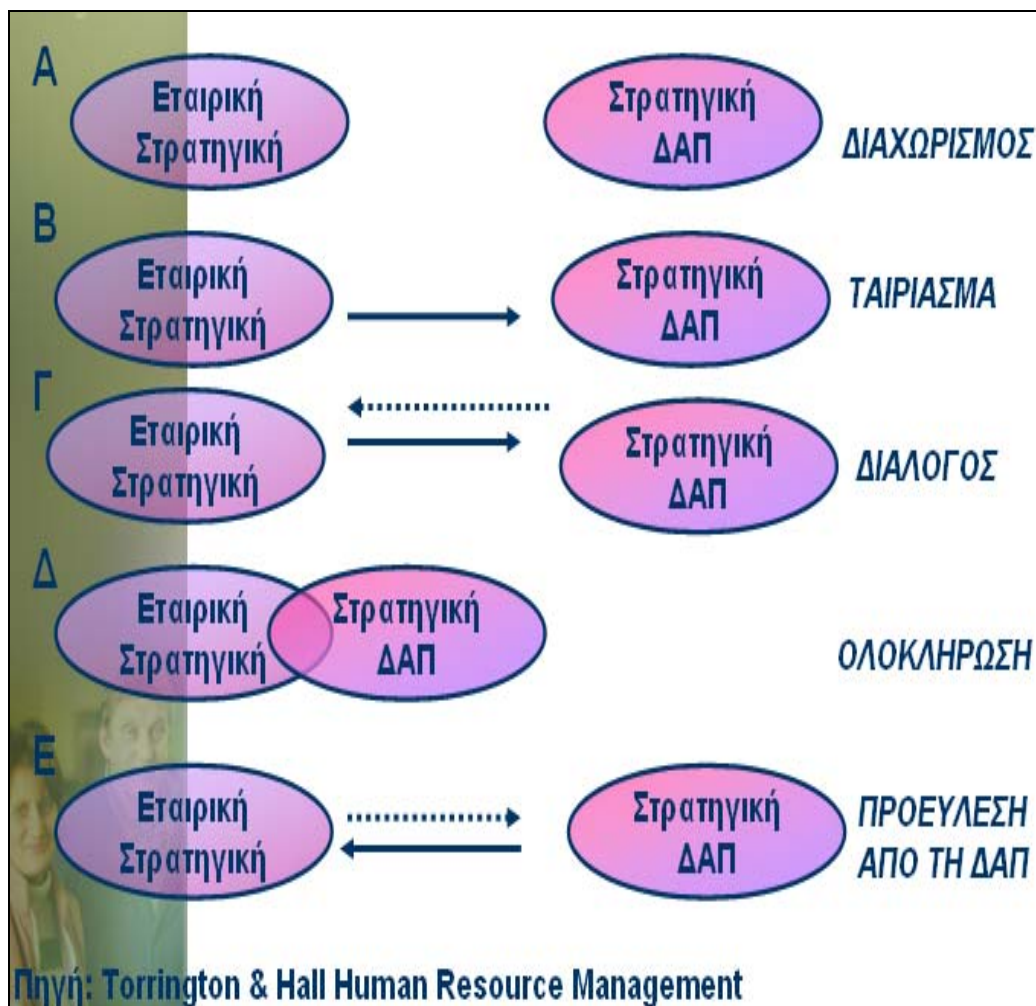
Η παραδοσιακή οπτική του ρόλου της ΔΑΠ



Η στρατηγική οπτική του ρόλου της ΔΑΔ



Δυναμικές Μορφές Συσχέτισης Εταιρικής Στρατηγικής και Στρατηγικής ΔΑΠ



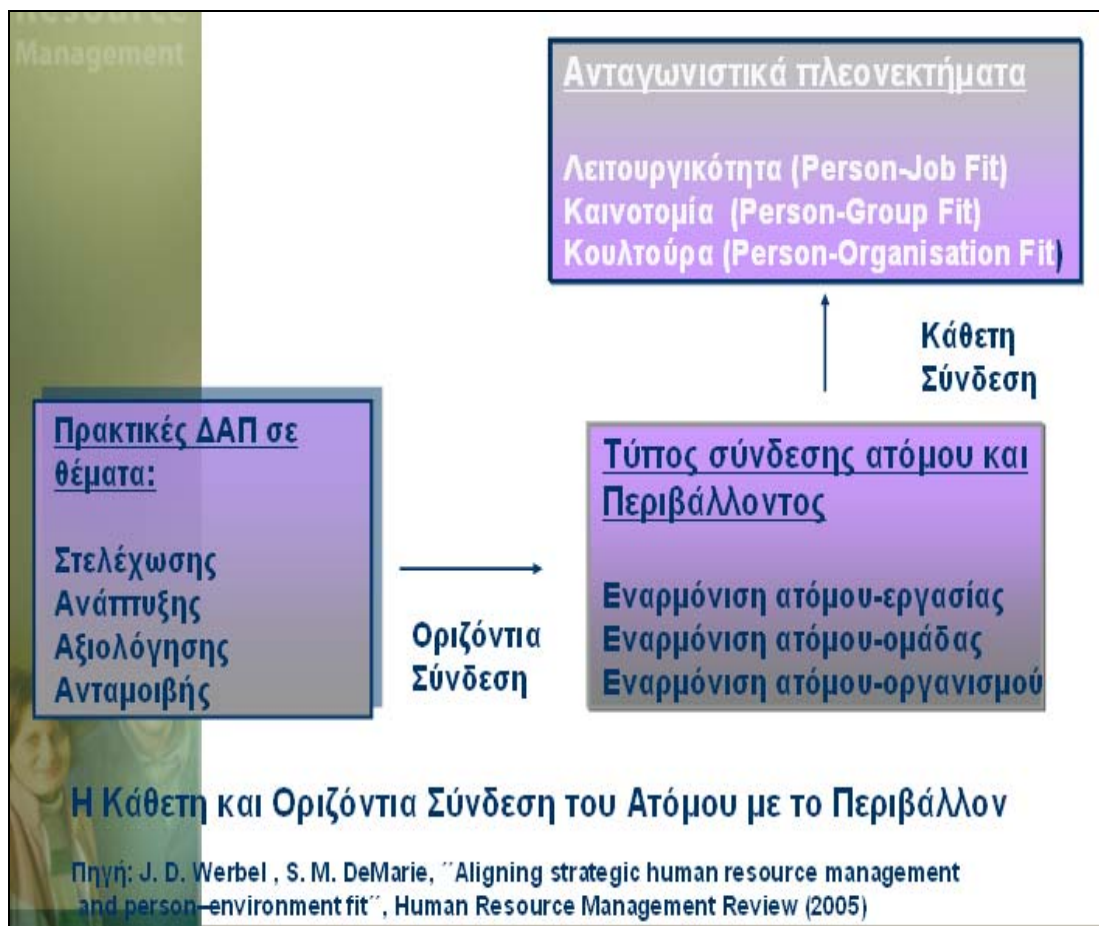
Στα πρότυπα των Miles και Snow (1984)

	Στρατηγική Υπεράσπισης	Στρατηγική Αναζήτησης
Σχεδιασμός Εργασίας	Συγκεκριμένο περιεχόμενο Λεπτομερής σχεδιασμός	Ευρείες κατηγορίες θέσεων Ευελιξία καθηκόντων
Στελέχωση	Εσωτερική στρατολόγηση Εμφαση σε «τεχνικά» προσόντα	Εξωτερική στρατολόγηση Εμφαση στο ταίριασμα με κουλτούρα
Αξιολόγηση	Εμφαση στους κανόνες Μέσο ελέγχου	Εμφαση στην καινοτομία Μέσο ανάπτυξης Αξιολόγηση με πολύπλευρη συμμετοχή
Εκπαίδευση	Ατομική Εκπαίδευση, Εκπαίδευση στη θέση εργασίας, Συγκεκριμένο περιεχόμενο,	Ομαδική η διατμηματική Εξωεπιχειρησιακή Γενική και ευέλικτη
Αμοιβή	Σταθερές αμοιβές Αμοιβή με βάση τη θέση εργασίας και την προϋπηρεσία	Κυμαινόμενες και εξατομικευμένες αμοιβές Αμοιβή βάση απόδοσης

Στα Πρότυπα των Schuler και Jackson (1987)

	Στρατηγική Καινοτομίας	Στρατηγική Κόστους	Στρατηγική Ποιότητας
Ετελέχωση-Χαρακτηριστικά Εργασίας	Ποιοτικά κριτήρια, Ευρεία μονοπάτια σταδιοδρομίας	Σταθερό περιεχόμενο Μικρό εύρος εργασιών Στενά μονοπάτια σταδιοδρομίας,	Προσωπικά χαρακτηριστικά, Σταθερό /αναλυτικό περιεχόμενο, Ασφάλεια
Αξιολόγηση	Μακροπρόθεσμα και ομαδικά επιτεύγματα Εσωτερική ισοτιμία.	Βραχυπρόθεσμα και ποσοτικά αποτελέσματα, Ατομική αξιολόγηση	Μεσοπρόθεσμα αποτελέσματα, Ατομικά κι ομαδικά κριτήρια
Ανταμοιβή	Χαμηλά επίπεδα Ευέλικτοι τρόποι	Ισορροπία με αγορά, Σύνδεση αμοιβής με τη θέση και την επίτευξη στόχων	Μεσοπρόθεσμο διάστημα, Σύνδεση με ποιότητα.
Εκπαίδευση	Ανάπτυξη δεξιοτήτων Εκτεταμένη.	Περιορισμένη Ποσοτικοί στόχοι Έλεγχος.	Παρατεταμένη και συνεχής Στόχος η ανάπτυξη.

Στα Πρότυπα των Werbel και DeMarie (2005)



Γενικά Συμπεράσματα σχετικά με τη Διεύθυνση Ανθρωπίνων Πόρων:

- Η στρατηγική είναι απαραίτητη για την ανταγωνιστικότητα και αποτελεσματικότητα των οργανισμών
- Ο στρατηγικός ρόλος της ΔΑΠ προσδίδει ανταγωνιστικό πλεονέκτημα
- Υπάρχει άμεση συσχέτιση της στρατηγικής και του ρόλου της ΔΑΠ
- Η εναρμόνιση των στόχων και των αρχών της στρατηγικής με το ρόλο της ΔΑΠ, οδηγεί σε ευθυγράμμιση της λειτουργίας της επιχείρησης με το περιβάλλον και το άτομο και αύξηση της αποτελεσματικότητας
- Στόχος η διαπίστωση εναρμόνισης εταιρικής στρατηγικής και πρακτικών ΔΑΠ στην ελληνική πραγματικότητα



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ, ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ

ΓΕΝΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ

1. ΜΟΝΤΕΛΑ ΔΙΟΙΚΗΣΗΣ ΕΡΓΑΖΟΜΕΝΩΝ: Soft vs Hard

Soft HR	Hard HR
Αντιμετώπιση εργαζόμενου ως πόρος (πηγή)	Αντιμετώπιση εργαζόμενου ως κόστος
Ανθρώπινα ζητήματα-θέματα	Ζητήματα-θέματα αγοράς
Δέσμευση	Συμμόρφωση
Σύνθεση / συνεργασία	Έλεγχος
Ποιοτικό / διαπραγματευτικό	Ποσοτικό / ορθολογιστικό

2. ΔΙΑΦΟΡΕΣ: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ vs ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΠΡΟΣΩΠΙΚΟΥ

HRM	PERSONNEL
Το πολυτιμότερο κεφάλαιο του οργανισμού	Μεταβλητό κόστος για τον οργανισμό
Στρατηγικά (δυναμικά) προσανατολισμένο, (έμφαση στη στρατηγική και στο σχεδιασμό)	Βραχυπρόθεσμα (ανταδραστικά) προσανατολισμένο (έμφαση στην επίλυση προβλημάτων και διαμεσολάβηση)
Συμμετέχει όλο το διοικητικό προσωπικό	Συμμετέχουν μόνο οι τμηματάρχες / διευθυντές προσωπικού
Βασίζεται στη διαχείριση της Οργανωσιακής Κουλτούρας	Βασίζεται στις διαδικασίες και στους κανονισμούς προσωπικού

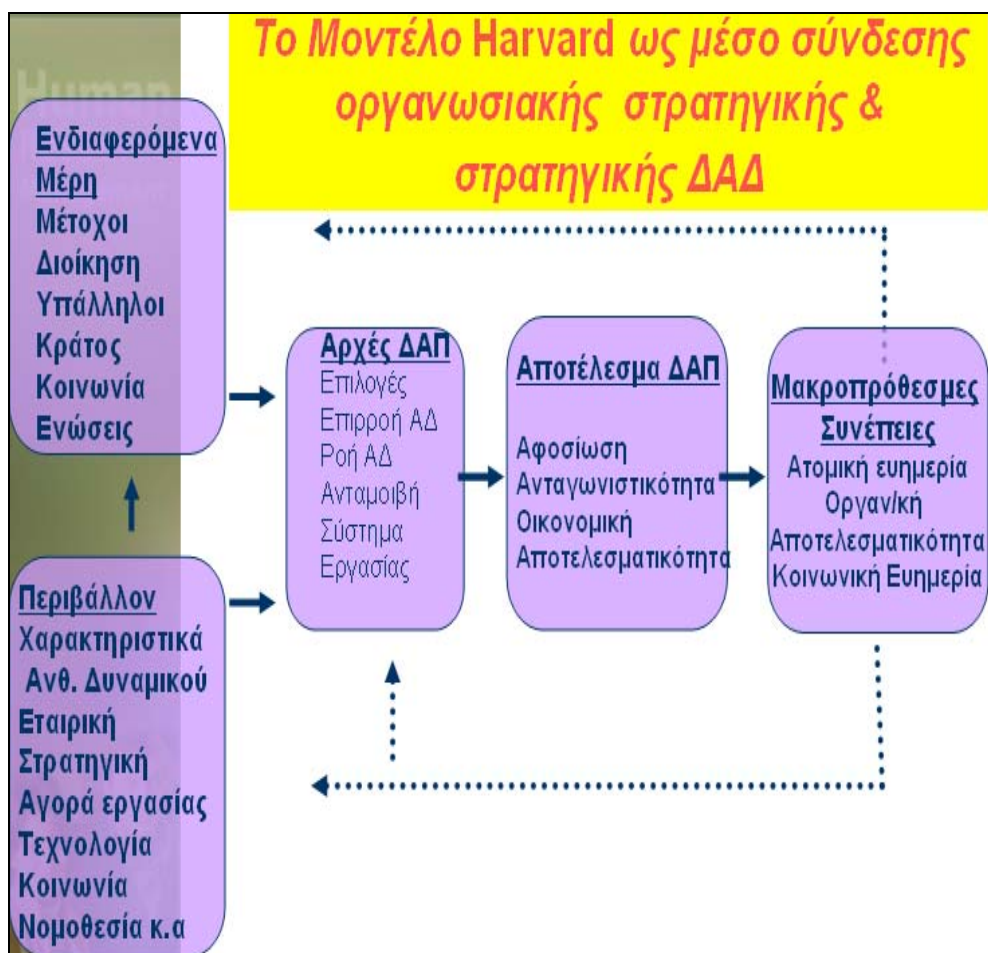
3. ΔΙΑΦΟΡΕΣ: ΔΙΟΙΚΗΣΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ (HRM) vs ΑΝΑΠΤΥΞΗ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ (HRD)

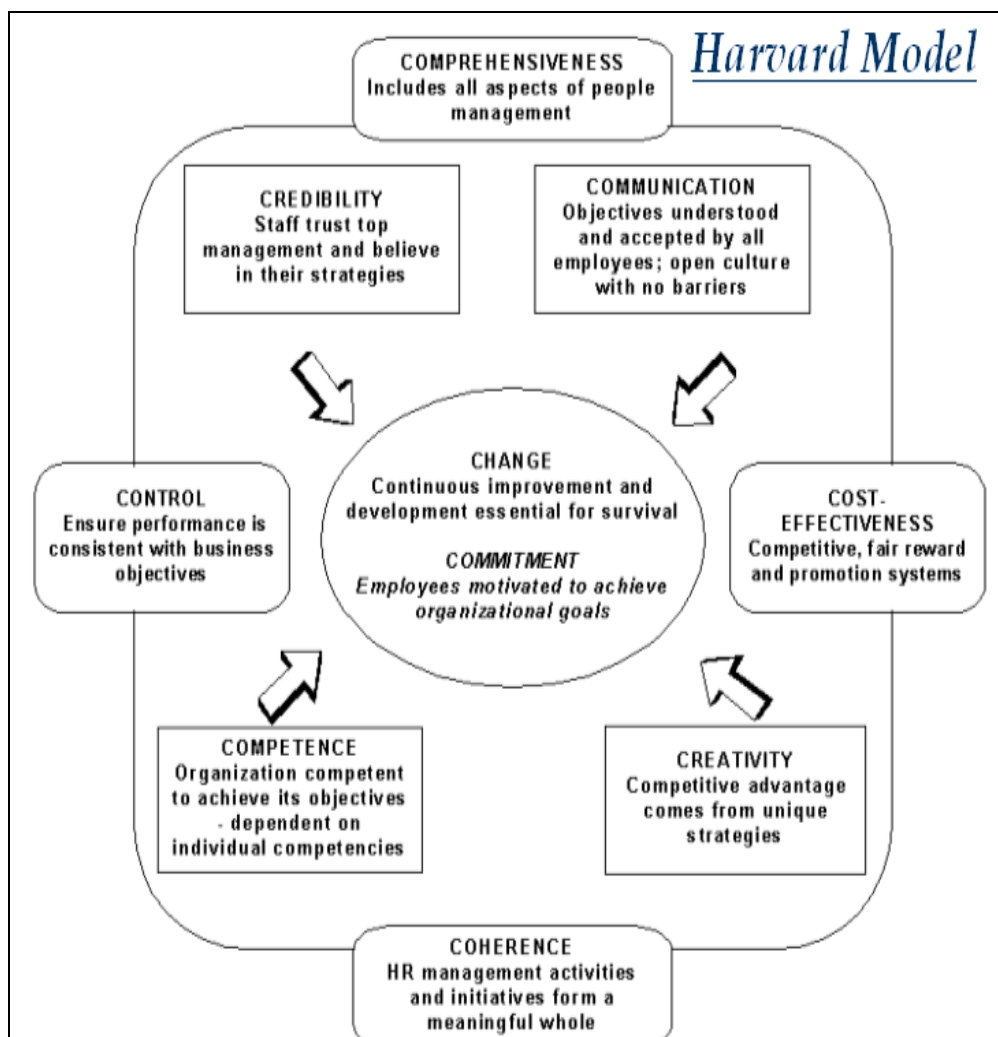
HRM	HRD
Το HRM καταπαίνεται με τις καθημερινές λειτουργίες του τμήματος / διεύθυνσης: σχεδιασμό ανθρώπινου δυναμικού, στρατολόγηση, επιλογή, εργατικό δίκαιο, αποζημιώσεις, σχέσεις εργαζομένων, παροχές κλπ.	Το HRD καταπαίνεται με την εκπαίδευση και την ανάπτυξη των εργαζομένων: εκπαίδευση-επιμόρφωση για ανάπτυξη των ικανοτήτων, δεξιοτήτων, γνώσεων, οργανωσιακή ανάπτυξη, διαχείριση απόδοσης, σχεδιασμός-διαχείριση εξέλιξης κλπ. (βιομηχανική ψυχολογία)
Εστιάζεται στις προσλήψεις, απολύσεις και στην "επαναφορά της τάξης" σε εργαζομένους που χρήζουν πειθαρχίας.	Εστιάζεται στην εκπαίδευση και στην βελτιστοποίηση της εργασιακής απόδοσης.
Λειτουργεί περισσότερο αυτόνομα με διαφορετικούς ρόλους	Είναι πιο δυναμικό: καταπαίνεται με τις διαρκείς ανάγκες των ανθρώπων και τις προσδοκίες τους

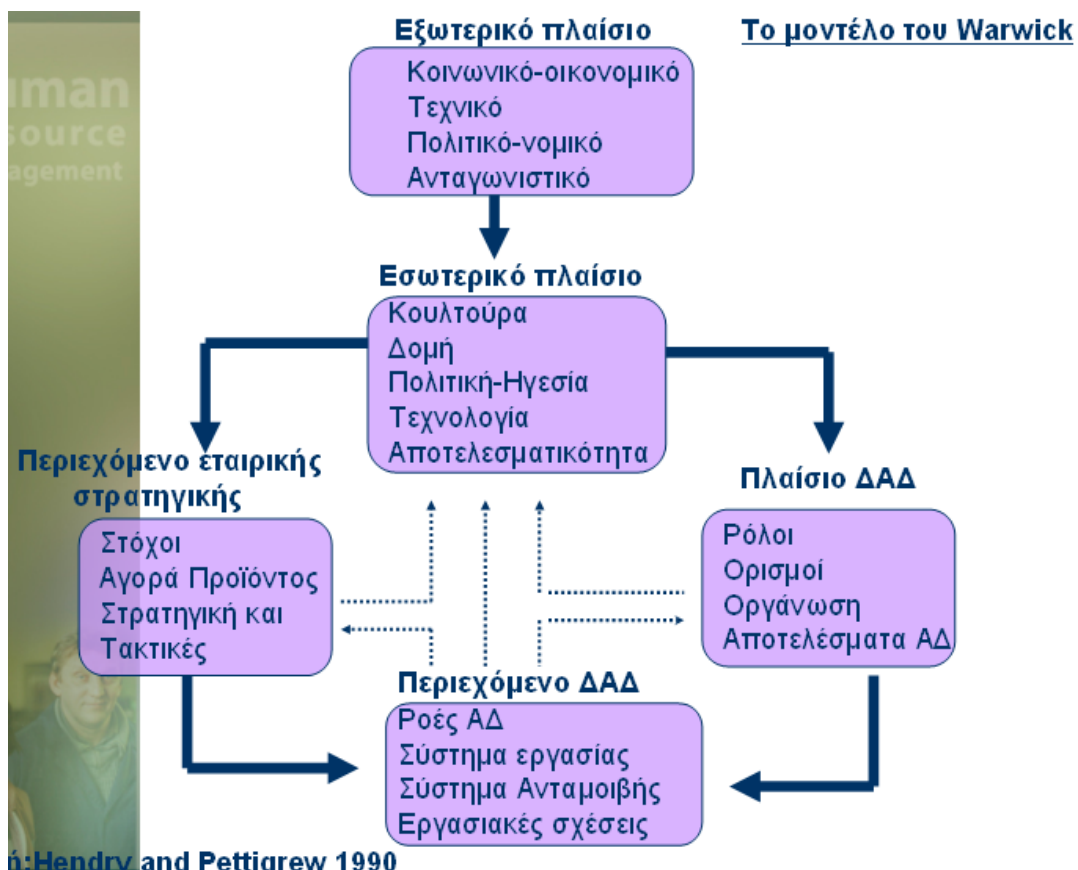
4. ΒΑΣΙΚΕΣ ΑΡΧΕΣ ΓΙΑ ΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ

HRM	HRD
Εστιάζει αποκλειστικά στους εργαζόμενους	Αποτελεί υποσύστημα ενός μεγαλύτερου συστήματος, που είναι περισσότερο οργανωσιακά προσανατολισμένο (ανάπτυξη και διαχείριση των πόρων του οργανισμού)
Είναι μια λειτουργία διαχειριστική (εμπεριέχει ρουτίνα)	Είναι μια διαρκής διαδικασία
Κυρίως είναι υπεύθυνο για τις λειτουργίες του τμήματός του	Συμπεριλαμβάνει το σύνολο του ανθρώπινου δυναμικού από την κορυφή μέχρι τη βάση

5. ΣΤΟΧΟΙ ΓΙΑ ΤΟ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟ ΔΥΝΑΜΙΚΟ







Πολιτικές Διεύθυνσης Ανθρωπίνου Δυναμικού

Οι πολιτικές είναι κανόνες και διαδικασίες που σχεδιάζονται για να παρέχουν μία καθαρή βάση για τη διοίκηση του ανθρωπίνου δυναμικού. Προάγουν την:

- Σταθερότητα
- Δικαιοσύνη



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗ
επένδυση στην κοινωνία της γνώσης

ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ, ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΕΣΠΑ
2007-2013
Πρόγραμμα για την ανάπτυξη
ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ

- Αποδοτικότητα
- Εγκαθιστούν δικαιώματα και υποχρεώσεις εργαζομένων και εργοδοτών
- Τεκμηριώνουν τα δικαιώματα και τις υποχρεώσεις
- Συμμόρφωση με το νόμο

Οι Πολιτικές Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού απαιτούν για τη διαμόρφωσή τους:

- Χρόνος/Χρήμα για τη δημιουργία και τη διαχείρισή τους
- Απρόσωπες/Θεσμικές
- Εστίαση στα δικαιώματα/Διακρίσεις
- Δεν μπορούν να καλύψουν κάθε περίπτωση
-

Μακροχρόνια Κόστα/Οφέλη Πολιτικών ΔΑΔ

- **Στο άτομο/Individual.**
- **Στην Οργάνωση/Organizational.**
 - - αποδοτικότητα
 - προσαρμοστικότητα
 - επίπεδο εξυπηρέτησης
 - κόστος/θυσία πελατών
 - βραχυχρόνια αποτελέσματα
 - μακροχρόνια αποτελέσματα
- **Στην Κοινωνία/Societal** (π.χ. Το κοινωνικό κόστος μιας απεργίας των εργαζομένων.

Πολιτικές	ΔΑΔ Βασισμένη στον Έλεγχο (hard)	ΔΑΔ στην Αμοιβαιότητα (soft-Harvard)
Αρχές Σχεδιασμού Θέσης Εργασίας	Υπο-κατηγορία της εργασίας, συγκεκριμένη υπευθυνότητα στο έργο με λογοδοσία, ο σχεδιασμός ξεχωριστά από την εφαρμογή.	Ενρύτερες εργασίες, συνεργαζόμενες ομάδες σχεδιασμού και εφαρμογής.
Διοίκηση του Οργανισμού	Έλεγχος και συντονισμός από πάνω προς τα κάτω, ιεραρχία, σύμβολα θέσης.	Πεπλατισμένη δομή, μοιρασμένοι στόχοι συνεργασίας και ελέγχου, η θέση υποβαθμίζεται.
Αμοιβές	Δίκαιη αμοιβή ημέρας για δίκαιη εργασία, αξιολόγηση και εκτίμηση της θέσης, ατομικά κίνητρα.	Ενδυνάμωση ομαδικών επιτευγμάτων, ο μισθός εξαρτάται από τις ικανότητες και άλλα κριτήρια συνεισφοράς, διανομή κερδών.
Η φωνή των εργαζομένων	Συνδικαλισμένη (ζημία, έλεγχος, διαπραγμάτευση). Μη συνδικαλιζόμενη (έρευνα στάσεων).	Αμοιβαίοι μηχανισμοί επικοινωνίας και συμμετοχής, μηχανισμοί που δίνουν το λόγο στον εργαζόμενο σε ζητήματα που προκύπτουν.
Εργασιακές σχέσεις	Εχθρικές	Αμοιβαιότητα, επίλυση προβλημάτων από κοινού και σχεδιασμός
Φιλοσοφία Διοίκησης	Το αφεντικό αποφασίζει, η διοίκηση είναι υποχρεω στους κοινωνικούς εταίρους	Η ικανοποίηση των αναγκών των εργαζομένων είναι ένας σκοπός παρά ένα αποτέλεσμα.
Lundin O (1994) From Personnel Management to Strategic Human Resource Development, International Journal of Human Resource Management, Vol 5 pp 687-720		

ΜΟΝΤΕΛΑ ΔΙΕΥΘΥΝΣΗΣ ΑΝΘΡΩΠΙΝΟΥ ΔΥΝΑΜΙΚΟΥ: Μοντέλο Harvard

- **Ροές ΔΑΔ** - recruitment, selection, placement, promotion, appraisal and assessment, promotion, termination, etc.
- **Συστήματα Ανταμοιβών** - pay systems, motivation, etc.
- **Επιρροή Εργαζομένων** – επίπεδα εξουσιοδότησης, ευθύνης, εξουσίας
- **Εργασιακά Συστήματα** – ορισμός/σχεδιασμός της εργασίας και ευθυγράμμιση των ανθρώπων.
- Πολιτικές ΔΑΔ και η Αξιολόγηση της Αποτελεσματικότητάς τους.
- **Παράγοντες της Περίστασης / Situational factors** (νόμοι, κοινωνικές αξίες, σωματεία κλπ)
- **Συμφέροντα Κοινωνικών Εταίρων / Stakeholder interests.**
- **Μέτρηση της αποτελεσματικότητας 4 C's** (Competence, Commitment, Congruence, Cost Effectiveness)



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ, ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



Μελέτη Περίπτωσης 2: Αμοιβές, Κίνητρα και ο Ρόλος της διεύθυνσης **Ανθρώπινου Δυναμικού σε μία εταιρεία**

Για τον εργαζόμενο, η αμοιβή είναι αναγκαιότητα για να ζήσει, αλλά αντικατοπτρίζει επίσης και την αξία του σε έναν οργανισμό. Οι αμοιβές αντανakλούν συχνά το 50% των ταμειακών ροών μιας εταιρείας ενώ αποτελούν σημείο αναφοράς και προσέλκυσης παρακίνησης των εργαζομένων και προσέλκυσης νέων και ικανών στελεχών από την ευρύτερη αγορά εργασίας. Οι ατομικές ανταμοιβές στα στελέχη και τους εργαζόμενους αποτελούν το μεγαλύτερο κόστος της λειτουργίας μιας επιχείρησης. Επομένως η διαχείριση αυτών των ατομικών ανταμοιβών αποτελεί μία από τις κύριες λειτουργίες της Διεύθυνσης Ανθρώπινου Δυναμικού.

Η οικονομική ανταμοιβή είναι είτε άμεση είτε έμμεση

Άμεση είναι οι χρηματικές αμοιβές, ο μισθός, τα μπόνους και οι προμήθειες. Έμμεσες είναι όλες οι οικονομικές ανταμοιβές που δεν συμπεριλαμβάνονται στις άμεσες, όπως η ασφάλιση, οι διακοπές και η φροντίδα των παιδιών, οι οποίες προκύπτουν ως οφέλη. Οι μη οικονομικές ανταμοιβές, όπως τα έπαθλα, η αυτοεκτίμηση και η αναγνώριση επηρεάζουν την παρακίνηση του εργαζόμενου/στελέχους, την παραγωγικότητα και την προσωπική ικανοποίηση του εργαζόμενου.

Ανταμοιβές – Σκοπός των αμοιβών

Το εισόδημα είναι ένα σημαντικό συνθετικό της εθνικής οικονομίας κάθε χώρας. Για παράδειγμα, τα τελευταία 30 χρόνια το ατομικό εισόδημα αποτελεί περίπου το 60% του Ακαθάριστου Εγχώριου Προϊόντος των Ηνωμένων Πολιτειών Αμερικής και του Καναδά

Ο σκοπός των αμοιβών είναι να δημιουργήσει ένα σύστημα ανταμοιβών το οποίο να είναι ισότιμα ανταποδοτικό για εργαζομένους και επιχειρήσεις (υπεραξία). Το άμεσο και επιδιωκόμενο αποτέλεσμα είναι να προσελκύσει έναν



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗ
επένδυση στην κοινωνία της γνώσης

ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ, ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ

εργαζόμενο να κάνει καλά μία εργασία. Σύμφωνα με τον Patton (1977) για να είναι αποτελεσματικό ένα σύστημα αμοιβών θα πρέπει να είναι:

- Κατάλληλο
- Δίκαιο
- Ισοροπημένο
- Ανταποδοτικό
- Ασφαλές
- “Κινητροπαροχικό”
- Αποδεκτό από τον εργαζόμενο

Είδη αμοιβών στο χώρο εργασίας

Προνόμια της αρχαιότητας

status

Απόκτηση δεξιοτήτων

Ικανοποίηση από την απόδοση

Αμοιβές με βάση την αρχαιότητα

Σταθεροί μισθοί, αυξήσεις με βάση την προϋπηρεσία

- Πλεονεκτήματα
 - Εγγυημένοι μισθοί ελκύουν τους υποψήφιους εργαζόμενους
 - Οι αμοιβές με βάση τα έτη υπηρεσίας μειώνουν την εθελούσια αποχώρηση
- Μειονεκτήματα
 - Δεν παρακινούν



- Ανοχή στις χαμηλές επιδόσεις
- Λειτουργούν σαν χρυσές χειροπέδες



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗ
επένδυση στην κοινωνία της γνώσης

ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ, ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ

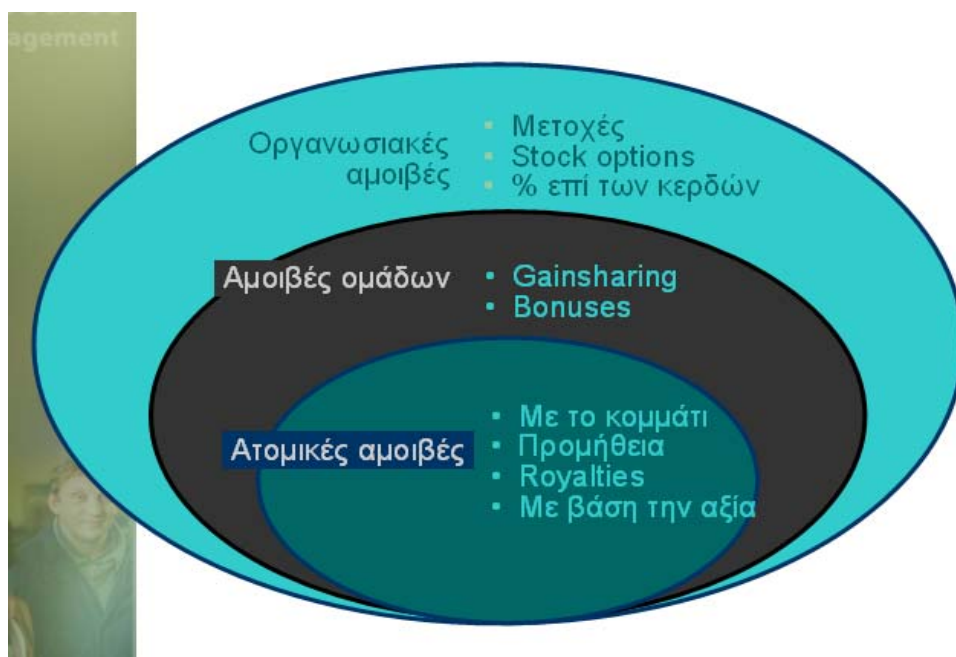
Αμοιβές με βάση το Status

- Περιλαμβάνουν την αξιολόγηση και τα διάφορα έξτρα
- Πλεονεκτήματα
 - Η αξιολόγηση βοηθά στην επίτευξη ισότητας αμοιβών
 - Δημιουργείται συναγωνισμός για τις προαγωγές
- Μειονεκτήματα
 - Οι υπάλληλοι υπερβάλλουν στην περιγραφή των ευθυνών τους και δαπανούν εταιρικούς πόρους χωρίς μέτρο
 - Δημιουργία ψυχολογικής απόστασης μεταξύ των μελών διαφορετικών στρωμάτων της οργάνωσης
 - Δεν συνάδουν με την τάση για επιχειρήσεις με λίγα επίπεδα μανάτζμεντ

Αμοιβές με βάση τις ικανότητες

- Αύξηση μισθών με βάση τις ικανότητες που αναδείχτηκαν ή αποκτήθηκαν
- Αμοιβές με βάση τις δεξιότητες
- Πλεονεκτήματα
 - Ευέλικτη εργατική δύναμη, υψηλότερη ποιότητα, μεγαλύτερη απασχολησιμότητα
- Μειονεκτήματα
 - Πιθανώς υποκειμενικά κριτήρια, υψηλότερο κόστος εκπαίδευσης

Αμοιβές με βάση τις Επιδόσεις



Αμοιβές Ομάδας/Επιχείρησης

- Gainsharing plans
 - Βασίζονται στη μείωση κόστους και την άνοδο της παραγωγικότητας
- ESOPs (προγράμματα αγοράς μετοχών της εταιρείας από τους εργαζόμενους)
 - Οι εργαζόμενοι αμείβονται με μετοχές της εταιρείας
 - Stock options
 - Δικαίωμα αγοράς μετοχών της εταιρείας και πώλησης στο μέλλον σε προκαθορισμένη τιμή

- Profit sharing
 - Οι εργαζόμενοι λαμβάνουν μέρος των κερδών της εταιρείας

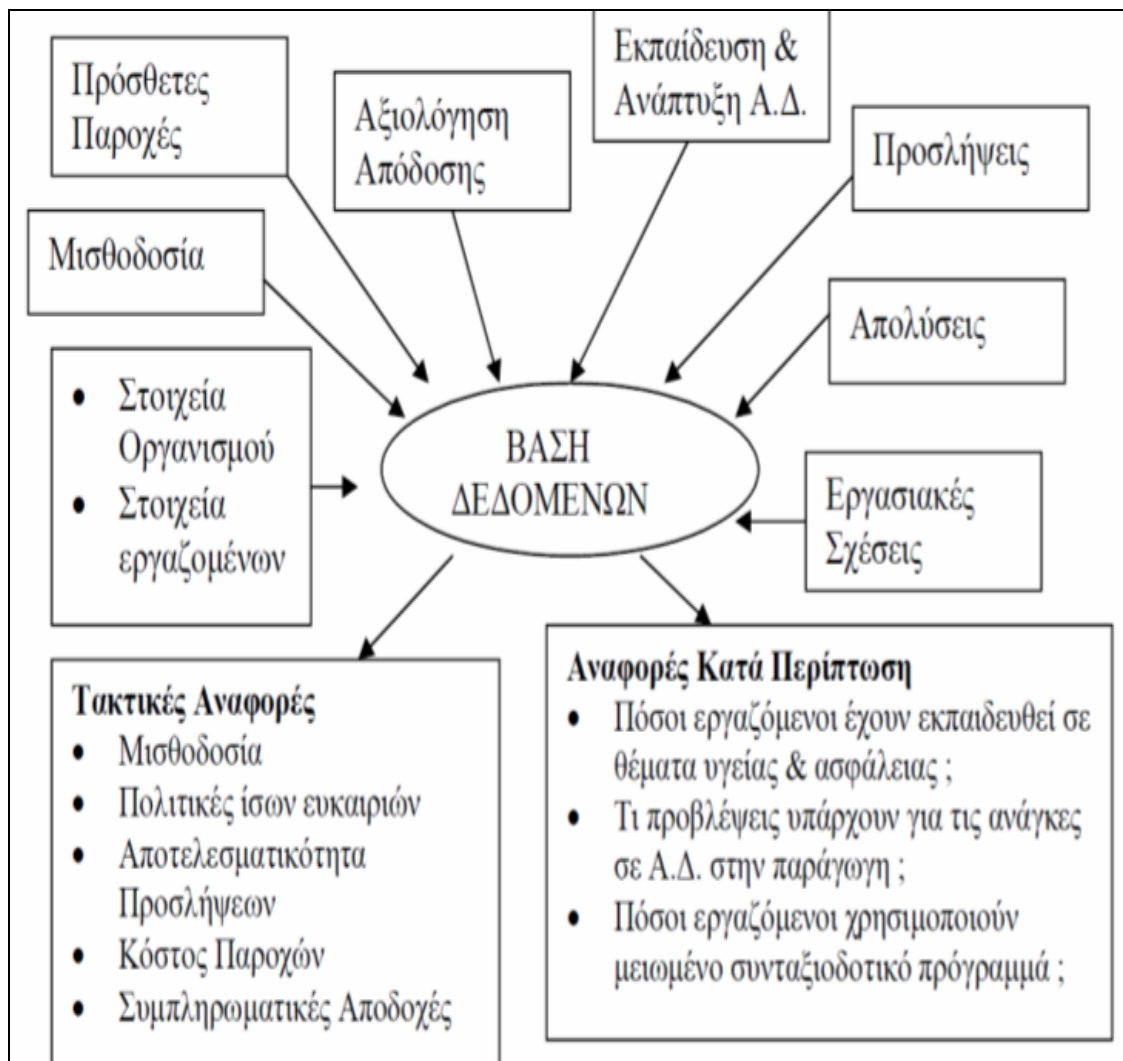
Προβλήματα των Αμοιβών με βάση την Απόδοση

- Κατευθύνουν την προσοχή του εργαζόμενου στην παρακίνηση του από αμοιβές άσχετες με το περιεχόμενο της εργασίας
- Δημιουργείται ψυχολογική απόσταση με τον παρέχοντα τις αμοιβές
- Αποθαρρύνουν την ανάληψη κινδύνων
- Χρησιμοποιούνται σαν την εύκολη λύση

Βελτίωση της Αποτελεσματικότητας των αμοιβών

- Σύνδεση Αμοιβών και Απόδοσης
- Οι Αμοιβές να έχουν Αξία για τον Αποδέκτη
- Ομαδικές Αμοιβές για Ομαδικές Εργασίες

Πληροφοριακά Συστήματα και Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού



ΕΝΔΟΕΤΑΙΡΙΚΕΣ ΑΝΤΑΜΟΙΒΕΣ ΚΑΙ ΕΠΙΡΡΟΕΣ ΑΠΟ ΤΟ ΟΙΚΟΝΟΜΙΚΟ ΠΕΡΙΒΑΛΛΟΝ

Οι επιρροές που μπορούν να προκύψουν από το ευρύτερο οικονομικό περιβάλλον περιλαμβάνουν μπορούν να συνοψιστούν στις ακόλουθες τέσσερις (4):

- Η αγορά εργασίας
- Η οικονομία
- Η κυβέρνηση
- Τα σωματεία-συνδικάτα

Η Αγορά Εργασίας και οι Αμοιβές

Σε περιόδους πλήρους απασχόλησης (χαμηλής ανεργίας), οι αμοιβές τείνουν να είναι υψηλότερες από τις περιόδους μεγάλης ανεργίας. Με άλλα λόγια οι αμοιβές είναι υψηλότερες όταν υπάρχει σπανιότητα εργαζομένων στην αγορά εργασίας. Σε περιόδους ύφεσης, οι μισθοί μπορεί να μειωθούν. Επίσης σημαντικό είναι να γνωρίζουμε ότι διαφορετικές ικανότητες διεκδικούν διαφορετικά επίπεδα αμοιβών. Μπορεί επίσης να υπάρχουν διαφορές μεταξύ υπαλλήλων του δημοσίου και του ιδιωτικού τομέα, των πρόσκαιρα ή μόνιμα απασχολούμενων, των διαφορετικών εθνικοτήτων κλπ.

Η ανομοιογένεια είναι ένα δομικό στοιχείο που κάνει τις ανταμοιβές να διαφέρουν από άτομο σε άτομο. Η έννοια της ανομοιογένειας είναι κάτι περισσότερο από δημογραφική, σημαίνει διαφορές στις αξίες, τον τρόπο ζωής, κλπ. Η ευκολότερη σχέση που μπορεί να γίνει αντιληπτή είναι αυτή μεταξύ πρόσθετων παροχών και ανομοιογένειας. Για παράδειγμα, οι δημογραφικές αλλαγές απαιτούν ο επιχειρηματίας να προσφέρει πολλές διαφορετικές παροχές για παρακίνηση και διατήρηση των υπαλλήλων του.

Επίσης, το συνεχώς αυξανόμενο επίπεδο της τυπικής εκπαίδευσης έχει αντίκτυπο στον προσδιορισμό των αποδοχών των εργαζομένων. Το 2005, πάνω από το 50% των ενήλικων Αμερικανών εργαζομένων είχε πτυχίο πανεπιστημίου. Επίσης, ενώ μεγαλώνει συνεχώς το ποσοστό των ανθρώπων που τελειώνουν τριτοβάθμια εκπαίδευση (ΑΕΙ/ΤΕΙ), παρόλα αυτά δεν φέρνουν εφηρμοσμένες ικανότητες εργασίας στην επιχείρηση. Έτσι, ο σχεδιασμός ενός συστήματος ανταμοιβών το οποίο θα τους παρακινούσε βρίσκεται σε σύγκρουση με την αξία που κομίζουν αληθινά στην επιχείρηση.

Οικονομικές Συνθήκες και Αμοιβές

Οι οικονομικές συνθήκες και ο ανταγωνισμός σε έναν κλάδο ή μία οικονομία επηρεάζουν την ικανότητα ενός οργανισμού να καταβάλλει υψηλές αμοιβές. Όσο πιο ανταγωνιστική γίνεται η κατάσταση τόσο λιγότερο ικανή είναι η επιχείρηση να καταβάλλει υψηλούς μισθούς.

Αντίθετα εάν μία επιχείρηση είναι πολύ παραγωγική είναι δυνατόν να διαθέσει περισσότερα χρήματα για μεγάλους μισθούς. Η παραγωγικότητα μπορεί να αυξηθεί μέσω της εισαγωγής νέας τεχνολογίας, καλύτερης διοίκησης των σταδίων παραγωγής του προϊόντος/υπηρεσίας, της εντατικής εργασίας και της αξιοποίησης των ταλέντων ή έναν συνδυασμό των παραπάνω.

Κυβερνητικές Παρεμβάσεις και Αμοιβές Προσωπικού

Η κυβέρνηση επηρεάζει άμεσα τις αμοιβές μέσω ελέγχου των μισθών και την έκδοση διοικητικών πράξεων. Οι αυξήσεις μισθών μπορεί να απαγορευτούν σε συγκεκριμένες χρονικές περιόδους. Επίσης με Νόμο ορίζεται η ελάχιστη αμοιβή και οι μέγιστες ώρες εργασίας, ενώ οι διακρίσεις (π.χ φύλου ή εθνικότητας)

απαγορεύονται. Τέλος, εάν η Κυβέρνηση είναι ο εργοδότης (Δημόσιο), τότε ορίζει η ίδια άμεσα τα επίπεδα μισθών και συντάξεων των υπαλλήλων της.

Η Κυβέρνηση απαιτεί από τους εργοδότες να παρακρατούν ποσοστό από το μισθό των εργαζομένων για:

- Δημοτικά τέλη
- Φόρους κοινωνικής ασφάλισης
- Πρόσθετη φορολογία

Επιρροές Σωματείων

Τα σωματεία έχουν τη δύναμη να ασκήσουν επιρροή στον καθορισμό των μισθών. Τα σωματεία των εργαζομένων είναι πιθανόν να έχουν τη διαπραγματευτική δύναμη να αυξήσουν το μισθό των μελών τους όταν:

- Είναι οικονομικά και ανταγωνιστικά ισχυρά
- Έχουν τη δύναμη να στηρίξουν μία απεργία
- Έχουν τη στήριξη και άλλων σωματείων
- Η απασχόληση είναι χαμηλή
- Η οικονομία είναι ισχυρή

Τα σωματεία προτιμούν συγκεκριμένο μισθό για κάθε θέση εργασίας ή αμοιβές που αντανakλούν την παλαιότητα του εργαζομένου στην ίδια επιχείρηση παρά την αμοιβή στηριγμένη στην αξία . Ειδικότερα, τα σωματεία πιέζουν για αμοιβή



του χρόνου εργασίας παρά της αξίας, όταν η απόδοση συνδέεται με την τεχνολογία.



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗ
επένδυση στην κοινωνία της γνώσης

ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ, ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΕΣΠΑ
2007-2013
Πρόγραμμα για την ανάπτυξη
ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ

ΕΝΔΟΕΤΑΙΡΙΚΕΣ ΕΠΙΡΡΟΕΣ ΣΤΟΝ ΚΑΘΟΡΙΣΜΟ ΤΩΝ ΑΜΟΙΒΩΝ ΚΑΙ ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΚΑΘΟΡΙΣΜΟΥ ΑΜΟΙΒΩΝ

Οι αποφάσεις αμοιβών κινούνται από την κορυφή προς τη βάση της πυραμίδας της ιεραρχίας μιας οργάνωσης. Η ανώτατη διοίκηση είναι εκείνη η οποία καθορίζει ποιο μέρος του συνολικού προϋπολογισμού θα αφορά μισθούς και αμοιβές. (Για παράδειγμα ο τρόπος αμοιβής μπορεί να είναι με την παλαιότητα ή με κίνητρα κλπ). Ο προϋπολογισμός της εργασίας ορίζει το ποσό των χρημάτων που είναι διαθέσιμα ετησίως για αμοιβές προσωπικού. Ο προϋπολογισμός δεν δηλώνει πόσα χρήματα θα πάρει ο κάθε εργαζόμενος. Ενδεχομένως να δηλώνει πόσα είναι διαθέσιμα για το τμήμα ή τη στρατηγική μονάδα. Η διακριτική ευχέρεια στην κατανομή των ποσών μένει στους προϊστάμενους των τμημάτων ή τους διευθυντές των μονάδων.

Εσωτερικοί παράγοντες που επηρεάζουν τις αμοιβές:

- Το μέγεθος και η ηλικία της επιχείρησης
- Ο προϋπολογισμός του εργατικού κόστους
- Ποιος αποφασίζει για τους μισθούς στην επιχείρηση

Μισθός και παρακίνηση: Παρακίνηση είναι το πακέτο των στάσεων και αξιών που προδιαθέτουν ένα άτομο να ενεργεί με ένα συγκεκριμένο στόχο-προσανατολισμό. Αυτή η συμπεριφορά έχει τρία συνθετικά:

- Την κατεύθυνση
- Τη δύναμη
- Τη διάρκεια

Αξιολόγηση Θέσης Εργασίας. Παράγοντες που χρησιμοποιούνται συχνά είναι:

- Εκπαίδευση
- Εμπειρία
- Βαθμός ευθύνης
- Γνώση του αντικειμένου
- Κίνδυνοι της θέσης εργασίας
- Συνθήκες εργασίας

ΠΟΛΙΤΙΚΕΣ ΑΜΟΙΒΩΝ

Σχέδιο πολιτικής Bonus : Για τα υψηλόβαθμα στελέχη και τη διοίκηση

Bonus: Bonus Plan Policy

Bonus: Bonus

Bonus: Διακράτηση υπαλλήλων Bonus

Προμήθειες: Προμήθεια από πωλήσεις

Αμοιβόμενος Χρόνος και Μισθός

Αμοιβές κατά την απουσία του εργαζόμενου

Αμοιβές υπαλλήλων λόγω υπεροχής

Μισθός υπαλλήλων που υπερέχουν

Επιστροφές δαπανών υπαλλήλων

Αμοιβές επικινδυνότητας επαγγέλματος



Πολιτική κινδύνων καθήκοντος

Διακοπών



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗ
επένδυση στην κοινωνία της γνώσης

ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ, ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΕΣΠΑ
2007-2013
πρόγραμμα για την ανάπτυξη
ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ

Τα Κίνητρα Υπαλλήλων μπορούν να διακριθούν στις ακόλουθες κατηγορίες:

- Καριέρα, μάθηση και ανάπτυξη
- Ενδιαφέρουσα εργασία και προκλήσεις
- Δυνατότητα συνεργασίας με σημαντικά πρόσωπα
- Δυνατότητα συμμετοχής σε ομάδα
- Ύπαρξη καλού προϊσταμένου
- Αναγνώριση για την εκτέλεση καλών εργασιών
- Αυτονομία ή ύπαρξη αίσθησης ελέγχου πάνω στην εργασία
- Ευέλικτο ωράριο και κατάργηση τυπικού ενδυματολογικού κώδικα
- Ικανοποιητική αμοιβή και οφέλη



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗ
επένδυση στην κοινωνία της γνώσης

ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ, ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΕΣΠΑ
2007-2013
πρόγραμμα για την ανάπτυξη
ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ

ΑΝΑΛΥΣΗ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Προκειμένου μία κοινωνία (ή μία επιχείρηση) να επιτύχει, πρέπει να διαθέτει λεπτομερείς πληροφορίες σχετικά με τις απαιτήσεις των εργασιών (μέσω της ανάλυσης της εργασίας) και πρέπει να διασφαλίσει ότι οι απαιτήσεις της εργασίας αντιστοιχούν στις ικανότητες των ατόμων τα οποία απασχολεί (μέσω της επιλογής).

Οι πληροφορίες που αποκτούμε μέσω της ανάλυσης εργασίας είναι εξαιρετικά σημαντικές τόσο για τους ανθρώπινους πόρους όσο και για τους μάνατζερ που λαμβάνουν σημαντικές αποφάσεις.

Στην ανάλυση της εργασίας, δύο είναι τα πιο χρήσιμα είδη πληροφοριών:

1. **οι περιγραφές** και
2. **οι προδιαγραφές** της θέσεως εργασίας.

Ουσιαστικά η ανάλυση εργασίας είναι ένας κατάλογος των καθηκόντων, των υποχρεώσεων και ευθυνών που συνεπάγεται η κάθε θέση εργασίας. Ένας κατάλογος γνώσεων, δεξιοτήτων, ικανοτήτων και λοιπών χαρακτηριστικών που πρέπει να έχει ένα άτομο για την εκτέλεση της εργασίας. Για παράδειγμα, όταν ένας μάνατζερ επιδιώκει να προσλάβει κάποιον για την πλήρωση μιας θέσεως εργασίας, είναι σημαντικό να έχει στη διάθεσή του ακριβείς πληροφορίες για τα χαρακτηριστικά που θα πρέπει να έχει ο κατάλληλος υποψήφιος για την πλήρωση της συγκεκριμένης θέσεως.

ΜΕΘΟΔΟΙ ΣΥΓΚΕΝΤΡΩΣΗΣ ΠΛΗΡΟΦΟΡΙΩΝ ΓΙΑ ΤΗΝ ΑΝΑΛΥΣΗ ΤΗΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ

Οι κυριότερες μέθοδοι που χρησιμοποιούνται από τη Διεύθυνση Ανθρώπινου Δυναμικού είναι οι ακόλουθες:

- Συνεντεύξεις
- Ερωτηματολόγια
- Παρατήρηση
- Ημερολόγιο συμμετεχόντων

Συνεντεύξεις: Οι συνεντεύξεις παρουσιάζουν το πλεονέκτημα ότι επιτρέπουν στον εργαζόμενο να αναφέρει δραστηριότητες και τρόπους συμπεριφοράς που ενδεχομένως να μην έρχονταν διαφορετικά στην επιφάνεια. Ωστόσο ένα σοβαρό μειονέκτημα της συγκεκριμένης μεθόδου είναι η πιθανή η διαστρέβλωση των πληροφοριών.

Ερωτηματολόγια: ενδέχεται να περιλαμβάνουν μερικές ανοικτού τύπου ερωτήσεις καθώς και δομημένες απαντήσεις.

Παρατήρηση: είναι πολύ χρήσιμη όταν η εργασία αφορά κυρίως σωματική δραστηριότητα η οποία μπορεί να παρατηρηθεί και να αξιολογηθεί. Δεν ενδείκνυται όμως για μη μετρήσιμη πνευματική δραστηριότητα.

Ημερολόγιο συμμετεχόντων: Ο εργαζόμενος σημειώνει στο ημερολόγιο κάθε δραστηριότητα με την οποία ασχολείται, και το χρόνο που αφιέρωσε.



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗ
επένδυση στην κοινωνία της γνώσης

ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ, ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ

ΠΕΡΙΓΡΑΦΗ ΜΙΑΣ ΘΕΣΕΩΣ ΕΡΓΑΣΙΑΣ - ΣΧΕΔΙΑΣΜΟΣ

Ο «παραδοσιακός» σχεδιασμός της θέσεως εργασίας αναφέρει ότι η θέση εργασίας αποτελεί «διαδικασία καθορισμού των καθηκόντων που θα έχει ο εργαζόμενος και του τρόπου με τον οποίο θα εκτελεί την εργασία». Επιπλέον, ο ανασχεδιασμός της εργασίας αναφέρεται στην αλλαγή των καθηκόντων ή του τρόπου με τον οποίο εκτελείται η εργασία σε μια υπάρχουσα θέση και συγκεκριμένα προκύπτει μέσα από:

- την ανάλυση της εργασίας
- την ανάλυση της ροής εργασιών
- βασικές προσεγγίσεις από διαφορετικούς τομείς, όπως της ψυχολογίας, του μάνατζμεντ, της μηχανολογία και της εργονομίας
- Μια θέση εργασίας αποτελεί μια δέσμη στενά συνδεδεμένων δραστηριοτήτων που διεκπεραιώνονται έναντι συγκεκριμένης αμοιβής.
- Οι επιχειρήσεις, πρέπει να ανταποκρίνονται γρήγορα, να είναι ευέλικτες και περισσότερο ανταγωνιστικές.

Στα «σύγχρονα» συστήματα μάνατζμεντ καθιερώνονται διαδικασίες οι οποίες ακολουθούν την ευέλικτη ανάθεση εργασιών πολλαπλών δεξιοτήτων και μεθόδους υψηλής εμπλοκής, όπως είναι η ομαδική εργασία και η συμμετοχική διαδικασία λήψεως αποφάσεων. Επομένως ο παραδοσιακός ορισμός της θέσεως εργασίας ως «μια δέσμη σαφώς καθορισμένων και οριοθετημένων ευθυνών» δεν είναι πλέον ακριβής.

Ολοένα και περισσότερες επιχειρήσεις κινούνται προς την κατεύθυνση μιας καινούργιας οργάνωσης, εκείνης, δηλαδή, που βασίζεται σε θέσεις εργασίας οι οποίες χαρακτηρίζονται από ευρύτητα καθηκόντων και πιθανότητα καθημερινής αλλαγής.



Οι εργαζόμενοι μαθαίνουν να εστιάζουν τις ατομικές τους προσπάθειες και τις συλλογικές τους ικανότητες στην εργασία που πρέπει να γίνει και αλλάζουν όπως αλλάζει η εργασία.



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗ
επένδυση στην κοινωνία της γνώσης

ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ, ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΕΣΠΑ
2007-2013
πρόγραμμα για την ανάπτυξη
ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ 3

Καλές Πρακτικές στη Διοίκηση Ανθρώπινου Δυναμικού και των κινήτρων σε ένα δημιουργικό περιβάλλον εργασίας: η εταιρεία SIEMENS

Siemens is the engineering group that is behind many of the products and services people take for granted in their daily lives. The list of products designed and manufactured by Siemens is almost endless. It includes traffic lights, gas turbines, superconducting magnets in medical scanners, wind generators, automated factories as well as domestic appliances like kettles and fridges. It generates about 40% of the UK's wind energy and it hosts, supports and maintains the BBC's website including the development of the BBC iPlayer. The company has been operating in the UK since 1843 and employs more than 18,000 people. Across the world Siemens employs over 427,000 people. Engineers use scientific principles to develop products or systems to solve real life problems. Much of engineering is about innovation rather than invention. This means that engineers transform creative ideas into improved products, services, technologies or processes. A career within the field of engineering is exciting and varied as the work is constantly changing. Becoming an engineer at Siemens is about using energy, ideas and passion. It requires a range of skills and abilities that are needed across the whole business. Siemens provides opportunities for young people at all levels to enter the world of engineering. It recruits at a number of different levels. For example, it offers apprenticeships for those entering the company with GCSEs. There are programmes for individuals with A-levels that provide work experience alongside the opportunity to study for a degree. Siemens also recruits undergraduates and graduates into professional engineering jobs. It goes beyond the standard approaches to attracting good people because its employees enable it to be competitive. This approach has led to Siemens becoming an open culture with opportunities for employees at all levels. People can enter a career in engineering at many levels. Professional

engineers usually enter after a three- or four-year university degree. Others may enter as apprentice technicians following studies at school or college. However, regardless of entry level Siemens employees enjoy wide-ranging opportunities for further education and training. This can take the job in many different directions. By following an engineering career Siemens people have the opportunity to move into other disciplines. For instance, they may go into areas such as research, manufacturing, sales and marketing, finance or project management.

Motivation within a creative environment self motivation

Motivation stimulates people and encourages them willingly to put more effort into doing something. Well-motivated employees will feel fulfilled and happy in the workplace. Additionally, they are likely to be more productive and produce work of a higher quality. This case study focuses upon three different theories of motivation and uses these to illustrate how employees are motivated within an engineering environment at Siemens. Motivated individuals are influenced by a number of different factors. Initially, everybody has basic needs, such as for food or accommodation, which pay can provide. However, there are many other different factors that motivate individuals. A creative environment, such as that provided by engineering, can be very stimulating. Some staff at Siemens thrive on the problemsolving aspect of their roles and respond to challenges. Other employees find the varied nature of the work motivating – having the opportunity to try different roles. Siemens employees also value the fact that they are allowed to be imaginative and can influence their own work. The structure of Siemens motivates individuals by empowering them to improve processes. Siemens provides the sort of environment where workers can learn new things and are given the opportunity to progress within the business. This culture demonstrates that Siemens values its employees and helps to recruit the next

generation of engineers. A motivated workforce puts more energy into work in order to achieve the required outcomes. Motivated employees feel that their work is special. They are encouraged to take pride in what they do. There is low absenteeism because employees are happy to go to work. Individuals are more loyal to the organisation and stay longer because their needs are being met. Unmotivated workers will not be as satisfied with their role in the work environment. The job may not be as important for them and this may lead to poor performance. The workers may not be as efficient. They are likely to be absent more often and may ultimately leave the organisation. All of these factors will have a negative impact on a business, either through a drop in reputation, poor productivity or increased costs involved in replacing workers or covering absent staff.

Scientific management

Frederick Taylor looked at work within a production setting. He was one of the earliest advocates of professional management and believed that the relationship between task and workers' co-operation could be standardised. Taylor's scientific management theory involved observing workers to see how they carried out tasks. As a result of his work tasks were broken down into smaller scale units of work, requiring little understanding from employees of what they were doing. This job specialisation meant that workers undertook tasks with a narrowly defined range, for which they were rewarded according to how much they produced. Payment systems rewarded those who produced the most. Taylor's way of working is very different from the needs of the modern working environment. However his work has helped form a scientific understanding of how work is organised. Today, engineering needs people with greater capability and flexibility. Engineering staff at all levels need to use their knowledge and skills in many different situations. At Siemens, the culture



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗ
επένδυση στην κοινωνία της γνώσης

ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ, ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ

encourages employees to become more involved in their work, suggesting and implementing improvements. Control as originally suggested by Taylor, which removed personal responsibility, is not what modern engineering is about. Controls still exist but the person doing the job is encouraged to work as part of a team and become involved in deciding the best way to do or improve a task. This is because in engineering there is a continuous need to develop new and better products and processes. They cannot be confined to one way of doing things. For example, a new product or process may open the way to new markets. Observing employees doing a job helps to understand better some of the processes. However, this alone should not be used as a form of control. By working with individuals as they perform their roles, it is possible to harness people's enthusiasm and their ideas so that improvements can be made. This provides them with rewards and benefits, not just in terms of pay, but also in job satisfaction and recognition. Working with employees helps to meet their higher needs.

Hierarchy of needs

One of the most famous theorists on motivation is Abraham Maslow. In 1954 he developed a 'hierarchy of needs'. This he represented as a triangle. The most basic needs are at the bottom. The more complex needs are at the top. At the bottom of the hierarchy are the basic needs which drive people to work. This includes the need for food, water, warmth, shelter and clothing. Once these needs are met, individuals then want safety and security. This includes physical security at work. It also includes safe working practices, job security and financial security. Social needs are all about groups and belonging. Socialising with a group of friends or with work colleagues fulfil social considerations. In addition, employees like to feel part of an organisation. Self-esteem needs might include the rewards from a workplace. It might include a benefits package or

even status within the workplace. Self-fulfilment is about working to one's full potential. This would involve doing something challenging, creative or interesting. Siemens provides the opportunity for employees to fulfil their higher-order needs. For skilled, creative workers, like engineers, these are likely to be of great importance. Esteem is about having self-respect and the respect of others. Feeling that one's work is making a difference can improve self-esteem. Recognition of an employee's achievements by the employer also helps to meet esteem needs. For example, Siemens runs schemes in which suggestions and projects for improvements are rewarded. This could be financially, either individually or as part of a team, or in terms of peer or management recognition of their achievements. Self-actualisation is concerned with workers fulfilling their potential. Engineering work allows employees to do this by enabling them to get involved and take responsibility for their own jobs. Individuals can seek to make improvements and changes. An engineering environment generates excitement and challenges. Original solutions and ideas are required to solve problems on a regular basis. These appeal to the higher needs of employees. It is also possible to use technology to identify new ways of working and new processes. Siemens offers engineering staff training and development opportunities. This links with self-actualisation as it helps engineers to extend their capabilities which may lead to a progression up the career ladder. Training and development also helps individuals to meet the changing demands of the business' global markets.

Satisfiers/dissatisfiers

Frederick Herzberg also believed that people have needs that should be satisfied within the workplace. He felt that if people had their needs satisfied they would be productive employees. Herzberg's research focused upon the activities of engineers and accountants. It resulted in his two-factor theory.

Herzberg theorised that there were two influences that affected how people felt about their job.

1. Motivators (or satisfiers)

There are a number of aspects of any workplace that give individuals job satisfaction. The nature of the work itself is very important. Some individuals just love what they do. Things that satisfy people in the workplace and make them happy are:

- the opportunity for personal development
- achievement
- recognition
- promotion
- levels of responsibility.

2. Hygiene factors (dissatisfiers)

Hygiene factors are things that can upset employees in the workplace. They are outside the control of the individual but have a huge influence on the roles of each worker. For example:

- company policy may frustrate some employees and be viewed to some as a hindrance
- bureaucracy or needless paperwork may be considered to be a barrier to getting a job completed
- sometimes working conditions are not thought to be suitable

- other factors may be poor salary or staff feeling they are not valued nor consulted.

Herzberg's theory showed that managers need to attend to the motivating factors and personal development aspects to improve employee performance. They also need to ensure that hygiene factors are met or managed in order to avoid dissatisfaction in the workplace. Siemens managers have to balance dissatisfiers against motivators. Policies and procedures that may cause dissatisfaction have to be managed. To reduce dissatisfaction, Siemens believes the best method is to raise awareness of issues with employees and encourage their involvement. They then understand and recognise the need for change. This has helped Siemens to manage change programmes. Motivators at Siemens are the factors that stimulate engineers to work in the best way possible. They enjoy the characteristics of their roles. Being empowered helps them to manage their roles and enables them to use this power to change things. Whether individuals enter the organisation after they have taken their A-levels, as apprentices or as graduates, the work they undertake is stimulating. The creative nature of engineering appeals to people who like a challenge and who enjoy solving problems within a creative environment.

Conclusion

Motivating employees is an important role for managers. In the past, as the work of Frederick Taylor illustrated, motivation theory linked very closely to pay and output. Individuals now need to be motivated in a completely different way. They have higher order needs. This was illustrated through the work of Abraham Maslow. Frederick Herzberg discovered there are also elements within the workplace that both satisfy and dissatisfy employees. This case study illustrates how the work of Maslow and Herzberg applies in a modern engineering



environment like Siemens more than Taylor's. Lower order needs are met by the organisation

providing good pay and a safe working environment. Higher order needs are also provided for its engineers through training and development, as well as the opportunity to undertake creative and challenging work. Siemens employees are motivated by being recognised for their achievements and by having opportunities for progression, regardless of the level at which they started working for Siemens.

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ 4

Καλές Πρακτικές στο σχεδιασμό ενός Marketing Plan: η εταιρεία NIVEA

The NIVEA brand is one of the most recognised skin and beauty care brands in the world. NIVEA creme was first introduced in 1911 and the NIVEA brand now extends to 14 product ranges worldwide from suncare to facial moisturisers, deodorant and shower products. In 1980 when Beiersdorf, the international company that owns NIVEA, launched its NIVEA FOR MEN® range internationally, it broke new ground with its aftershave balm product. It was the first balm on the market that did not contain alcohol, which can irritate the skin. It proved to be very popular with consumers. In 1993, NIVEA FOR MEN developed a fuller range of male skincare products. This reflected the growing social acceptance of these products with male consumers. The brand was able to exploit its knowledge of the skincare market. The company's research showed men mainly wanted skincare products that protected the face after shaving. Men were willing to buy products that helped calm and soothe irritated skin caused by shaving. The NIVEA FOR MEN brand was launched in the UK in 1998. At that time total annual sales of men's skincare products (facial and shaving preparations) in the UK were only £68 million with the male facial product sector worth only £7.3 million. Sales of male skincare products have grown steadily since the launch of NIVEA FOR MEN and the market in 2008 was worth over £117 million with male facial products worth £49 million. NIVEA FOR MEN wanted to increase its share of the UK male skincare market. This case study examines how NIVEA re-launched the NIVEA FOR MEN range in 2008. This was part of its overall plan to develop the range in the UK. It shows how the company developed a marketing plan for the relaunch and organised its marketing activities to achieve its aims and objectives. The study focuses on how a company can respond to changes in consumer expectations, external influences and business aims to achieve those objectives.

What is a marketing plan?

A business needs to set its overall direction for the company through a business plan. This plan sets out how the company is to achieve its aims. The aims and objectives of a business inform and shape its business plan. A vital part of the overall business plan is the marketing plan. The relationship between the two plans is shown in the diagram. Developing a marketing plan Marketing involves identifying, anticipating and satisfying customer needs. A marketing plan takes the stated aims and objectives and then puts in place a series of marketing activities to ensure those objectives are achieved. Marketing plans can cover any time period, but normally set out activities for the next one to five years at either a business or brand level.

The main sections of the plan cover:

- SWOT and competitive analysis – to assess where the business or brand is currently and what competitors are doing
- objectives – what the plan needs to achieve
- the marketing strategy – how the objectives will be achieved
- sales forecast – by how much sales are likely to increase
- budget – how much the marketing activities will cost and how the plan will be financed
- evaluation – how outcomes will be monitored and measured.

There is no set model for a marketing plan. The structure of the plan – and the amount of detail – will depend on the size of the brand, the timescale involved and how the market and economy is behaving. However, NIVEA's marketing

plan for the relaunch of NIVEA FOR MEN follows closely the outline described here.

Assessing the market

The first step in devising a marketing plan is to conduct an evaluation of the business, its brands and products. This should include an assessment of the brand's position and the state of the market. NIVEA FOR MEN needs to know what its male customers want and what competitor products exist. As well as targeting the male consumer, women are also an important target market for NIVEA FOR MEN. This is because women often buy male grooming products for their partners as well as helping them choose which products to buy. NIVEA FOR MEN used a SWOT analysis to help it assess the market. This takes a detailed look at the internal strengths and weaknesses of the business, as well as external opportunities and threats in the marketplace.

Setting objectives

A successful marketing plan relies on setting clear and relevant objectives. These must relate directly to the business' overall aims and objectives. In other words, the marketing plan must fit with the overall company strategy that is set out in the business plan. Beiersdorf states its goal as '...to increase our market share through qualitative growth. At the same time we want to further improve our sound earnings performance so that we can fulfil our consumers' wishes

and needs with innovations today and in the OnWeb. This will give us a strong position within the global competitive environment.' The marketing team set SMART objectives for the NIVEA FOR MEN relaunch. These are Specific, Measurable, Achievable, Realistic (given the available resources) and Time constrained (to be achieved by a given date). The marketing team used research data to forecast market trends over the next three-to-five years. This

helped them set specific targets for increasing sales, growing market share and improving its brand image. Beiersdorf wanted to increase its UK market share for NIVEA FOR MEN, but also wanted greater market penetration for male skincare products. In other words, it wanted not just a greater share of the existing market; it wanted to expand that market. It wanted more men buying skincare products. One key aim was to move men from just considering skincare products to making actual purchases. It also aimed to sell more male skincare products to women. Research had indicated that women were often the initial purchaser of skincare products for men. NIVEA FOR MEN used this key fact as a way to increase opportunities for sales. Another objective was to develop the NIVEA FOR MEN brand image. The NIVEA brand has always stood for good quality products that are reliable, user-friendly and good value for money. The brand's core values are security, trust, closeness and credibility. These values would be strengthened and expanded on with the re-launch, to get more men and women to think of NIVEA as first choice for skincare.

Marketing strategies

The NIVEA FOR MEN team devised marketing strategies to deliver its objectives. These strategies set out how the objectives would be achieved within the designated budget set by the management team. This focus on product development combined with an emphasis on consumer needs is a key differentiator for NIVEA FOR MEN. It is a major reason why in the UK the brand is still the market leader in the male facial skincare market. Another cornerstone of the UK marketing strategy for the re-launch was promotion. NIVEA sought to build on and develop the approach it had used in the past. In the 1980s, advertising in men's style and fashion magazines along with product sampling was a major promotional tool. In the 1990s, the company used radio, television and press advertising together with sampling. Since 2000, there has been a



greater emphasis on consumer needs and an increasing use of experiential activities in the promotional mix. Experiential marketing is about engaging consumers through two-way communications that bring brand personalities to life and add value to the target audience. This helps build an emotional connection between the brand and the consumers. It is important to get the promotional balance right. NIVEA FOR MEN promoted the new

launches of its products through a mixture of above-the-line and below-the-line promotion. The use of sport was a key element here. NIVEA FOR MEN supported football events at a grass-roots level through its partnership with Powerleague to build positive relationships with men. This helped create stronger brand affinity for NIVEA FOR MEN among men. It also allowed the brand to build and maintain a consistent dialogue with men, which helps to drive sales. Above-the-line promotion included television and cinema adverts, which reached a wide audience. By using links with sport, NIVEA FOR MEN aimed to build a positive male image associated with male facial skincare. The brand also benefited from press advertorials in popular men's magazines, making the daily usage of their products more acceptable. Promotions were used to attract new customers. For example, the distribution of free samples encouraged trial of NIVEA FOR MEN products which drove purchase. These promotions have helped build up brand awareness and consumer familiarity which reinforce the NIVEA FOR MEN brand presence. There is a dedicated NIVEA FOR MEN website to support its products and provide information to educate men on their skincare needs. To enhance the brand a tool called a 'Configurator' was created on the website to help customers specify their skin type and find the product that best suits their needs.

Conclusion - evaluating the plan



The marketing plan is a cycle that begins and ends with evaluation. The final stage in the marketing plan is to measure the outcomes of the marketing activities against the original objectives and targets. Continuous evaluation helps the marketing team to focus on modifying or introducing new activities to achieve objectives. NIVEA FOR MEN adopted a range of key performance indicators to assess the success of the NIVEA FOR MEN re-launch in the UK. It looked at:

- market share - Did the re-launch accelerate this growth and help achieve its market share objectives? NIVEA FOR MEN is market leader in many countries and is consistently gaining additional market share.
- overall sales - Was this in line with objectives? Internationally, NIVEA FOR MEN skincare products grew by almost 20%. Its sales in the UK market at retail in 2008 were nearly £30 million and in line with expectations.
- brand image ratings - NIVEA FOR MEN was the Best Skincare Range winner in the FHM Grooming Award 2008 for the fifth year running. This award was voted for by consumers. It illustrates that NIVEA FOR MEN has an extremely positive brand image with consumers compared to other brands.
- product innovation - In response to consumer feedback and following extensive product innovation and development, the NIVEA FOR MEN range has been expanded and the existing formulations improved.

These results show that, in the UK, the NIVEA FOR MEN re-launch met its overall targets, which was a significant achievement, considering the difficult economic climate. The marketing plan for the re-launch used past performance



and forecast data to create a new marketing strategy. This built on the brand and company's strengths to take advantage of the increasing change of male attitudes to using skincare products. (www.niveaformen.co.uk).



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ, ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ 5

Υλοποίηση Επιχειρηματικού Σχεδίου για τη δημιουργία ενός Βιβλιοπωλείου

Η “Libr-ary” θα είναι ένα βιβλιοπωλείο / παλαιοβιβλιοπωλείο στην παλιά πόλη του Αγ. Δομνίκου, πρωτεύουσα της Δομινικανής Δημοκρατίας. Θα είναι ένας μικρός εναλλακτικός και ζεστός χώρος, όπου θα υπάρχουν βιβλία χρησιμοποιημένα σε πολύ χαμηλές τιμές. Το βιβλιοπωλείο θα ξεχωρίζει επίσης για της ξεχωριστές εκδόσεις του και συλλεκτικά κομμάτια.

Παράλληλα, θα λειτουργεί σαν χώρος πολιτιστικών εκδηλώσεων, όπως βραδιές ποίησης, θέατρο, συναυλίες και παρουσίαση νέων συγγραφέων. Τα βιβλία θα είναι κύριος στα Ισπανικά, άλλα θα υπάρχουν και ξενόγλωσσες εκδόσεις στα αγγλικά.

ΠΡΩΤΟΤΥΠΙΑ ΚΑΙ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Το βιβλιοπωλείο “Libr-ary” θα είναι το μοναδικό εμπορικό κατάστημα βιβλίου με ευρωπαϊκά πρότυπα στον Άγιο Δομνίκο. Τόσο στην ποιότητα των προϊόντων που θα διαθέτει, όσο και στο πόσο προσιτά θα είναι. Πέρα από βιβλιοπωλείο, ελπίζουμε στο να είναι φορέας γνώσης και πολιτισμοί, τόσο διεθνές όσο εθνικό.

Σαν πρότυπο λειτουργίας θα έχει το βιβλιοπωλείο “Shakespeare & Company” στο Παρίσι, που καλωσόρισε τους μεγαλύτερους συγγραφείς του μετά του πολέμου και σύμβαλε στην έκδοση σημαντικών έργων. Και σήμερα μεταξύ των πολλών δραστηριοτήτων, δίνει στέγη για περιορισμένες μέρες σε νέους που επιδιώκουν να γίνουν συγγραφείς.

Η “Libr-ary” λοιπόν θα λειτουργεί με ένα παρόμοιο τρόπο, θα βοηθάει νέους συγγραφείς να εκδώσουν τα έργα τους, θα καλωσορίζει κάθε είδος πελάτες και θα τους προσφέρει πρόσβαση σε έργα και γνώση με τις πιο χαμηλές τιμές της αγοράς.

Η καινοτομία στην ουσία είναι, ότι στον Αγ. Δομίνικο, πρώτων δεν υπάρχουν παλαιοβιβλιοπωλεία, και δεύτερων δεν υπάρχουν βιβλιοπωλεία με χαμηλές τιμές. Και τρίτων, η λειτουργία τους περιορίζετε στο εμπόριο και δεν προσπαθεί να προσελκύσει κόσμο με άλλους τρόπους, όπως αυτούς που ανέφερα προηγουμένως.

ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ

Τιμές:

Τα βιβλία θα κινούνται σε πολύ χαμηλές τιμές εφόσον θα υπάρχουν και χρησιμοποιημένα, ανάλογα βέβαια πάντα με τις απαιτήσεις των εκδοτικών οίκων. Στον Αγ. Δομίνικο, είναι πολύ δύσκολο για τους κατοίκους να βρουν βιβλία σε χαμηλές τιμές.

Ποικιλία:

Μετά από μία εκτενής έρευνα αγοράς, όσον αφορά τα σημερινά best-sellers θα προσπαθήσουμε να προσφέρουμε μεγάλη ποικιλία όχι μόνο γνωστών και αγαπημένων τίτλων και συγγραφέων αλλά και θεμάτων. Μεταξύ άλλων, θα έχουμε:

- Τέχνη, φωτογραφία, αρχιτεκτονική.
- Βιογραφίες
- Σχολικά
- Επιχειρηματικά και οικονομικά
- Παιδικά
- Εφηβικά
- Κόμικς και
- Τεχνολογίας
- Αστυνομικά
- Φανταστικά/Sci-Fi
- Τρόμου
- Μυθιστορήματα



- Εκμάθηση γλωσσών
- Ιστορίας
- Εσωτερισμός
- Σπάνια βιβλία και συλλεκτικές εκδόσεις.



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗ
επένδυση στην κοινωνία της γνώσης

ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ, ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΕΣΠΑ
2007-2013
Πρόγραμμα για την ανάπτυξη
ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ

ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ

Grupo Anaya:

Η μεγαλύτερη και πιο ισχυρή εκδοτική ομάδα σε Ισπανία και Λατινική Αμερική, είναι μητέρα μικρότερων εκδοτικών, όπως η “Cátedra”, “Vox”, “Larousse”, και “Alianza Editorial” μεταξύ άλλων. Η συνεργασία με την εκδοτική γίνεται παραγγέλλοντας βιβλία, σε χονδρικές τιμές, μέσω των καταλόγων της.

Ingram:

Γνωστή παγκοσμίως ως μια απ τις καλύτερες προμηθευτικές εταιρίες στα αγγλικά, με εκατομμύρια τίτλους. Η συνεργασία γίνεται παραγγέλλοντας ηλεκτρονικά, με διάφορα εργαλεία που διευκολύνουν την επικοινωνία και συνεργασία μεταξύ ιδιοκτήτη και εταιρείας.

Thriftbooks:

Προμηθευτική εταιρεία με ειδίκευση σε ξενόγλωσσα βιβλία δεύτερου χέρι. Παραδίδει stock από 600-1600 low budget βιβλίων, δηλαδή δεν γίνεται παραγγελία, τίτλο προς τίτλο αλλά ανάλογα με κατηγορίες “mass market”, “paperback”, κλπ.

Η εξόφληση των βιβλίων αρχικά θα γίνεται μετρητοίς αλλά μόλις ωριμάσει η συνεργασία με τους προμηθευτές θα επαναπροσδιοριστεί η συνεργασία για να εξασφαλιστεί πίστωση 30-60 ημερών έτσι ώστε να μην αναγκαστεί η επιχείρηση να καταφύγει σε δανεισμό.

Προσωπικό Παραγωγής

Πωλητής/τρια

- Γενικές και εξειδικευμένες γνώσεις λογοτεχνίας, ισπανικής, ισπανοαμερικάνικης και αμερικάνικης. Προτιμότερο σπουδές πάνω στο ίδιο η σε συναφή τομέα.
- Επικοινωνιακές δεξιότητες.
- Προϋπηρεσία στον τομέα πωλήσεων.

Υπεύθυνος εμπορικού τμήματος: Ο συγκεκριμένος άνθρωπος θα είναι υπεύθυνος για την εντόπιση βιβλίων, τόσο μέσω internet αλλά και σε εκθέσεις κτλ. Θα λειτουργεί σαν τη φυσική παρουσία της επιχείρησης εκτός της χώρας όταν χρειαστεί κάποια συνεργασία με τους διεθνείς προμηθευτές.

- Γνώση ξένων γλωσσών (συγκεκριμένα στα αγγλικά).
- Διαθεσιμότητα για συχνά ταξίδια.
- Να γνωρίζει καλά την εκδοτική βιομηχανία.
- Γενικές γνώσεις λογοτεχνίας.
- Προϋπηρεσία σε παρόμοια θέση εργασίας η στον εκδοτικό χώρο.

Οικονομικό τμήμα

Λογιστής:

- Θα λειτουργεί σαν εξωτερικός συνεργάτης ώστε να είναι πιο εύκολος ο έλεγχος εσόδων / εξόδων
- Πτυχίο Λογιστικών σπουδών.



- Μακρόχρονη εμπειρία στον τομέα.



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗ
επένδυση στην κοινωνία της γνώσης

ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ, ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΕΣΠΑ
2007-2013
Πρόγραμμα για την ανάπτυξη
ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ

Ανάλυση Παραγωγικού Εξοπλισμού

- 20 (ίσως και παραπάνω) Ράφια βιβλιοθήκης
- 2 Πάγκοι για το κέντρο του μαγαζιού
- 2 Τραπέζια
- Ταμειακή
- 10 Καρέκλες
- 3 Πολυθρόνες
- Διακοσμητικά
- Φωτισμός
- Υπολογιστής

Ανάλυση Τόπου Εγκατάστασης

Το βιβλιοπωλείο “Librería” θα βρίσκετε στην περιοχή της πόλης γνωστή ως “Zona Colonial”. Η συγκεκριμένη περιοχή είναι η πιο παλιά της πόλης, ένα πανέμορφο τοπίο γεμάτο σπίτια της εποχής της αποικίας, με ιστορικά μνημεία και την ικανότητα να ταξιδέψει τον κάθε άνθρωπο σε άλλη εποχή.

Πέρα από ιστορικό και πολιτιστικό κέντρο είναι και ιδιαίτερα εμπορικό. Ένας απ τους πιο γνωστούς εμπορικούς δρόμους βρίσκετε στην περιοχή, κάτι σαν την Ερμού της Αθήνας.

Είναι ο ιδανικός τόπος εγκατάστασης διότι βρίσκετε στο κέντρο της πόλης, οι περισσότεροι δρόμοι είναι πεζόδρομοι, πράγμα πολύ βασικό για την καλή λειτουργία ενός βιβλιοπωλείου και η αύρα όλης της περιοχής κινεί τον κάθε πολίτη να ξεφύγει απ την καθημερινότητα και να εξερευνήσει μουσεία, δρόμους, εκκλησίες, και γιατί όχι, βιβλιοπωλεία.

ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΘΕΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Η τρέχουσα κατάσταση των βιβλιοπωλείων και γενικά της αγοράς στο τομέα λογοτεχνίας στον Αγ. Δομίνικο είναι στάσιμη και όχι ιδιαίτερα σταθερή διότι δεν εξελίσσεται. Η γενική όψη της οικονομίας στη χώρα ωστόσο, δείχνει να εξελίσσεται. Η αγορά βιβλίων επιβιώνει κυρίως σε διδακτικά βιβλία, παρόλο που υπάρχει αρκετά μεγάλη ζήτηση σε λογοτεχνικά αλλά οι άνθρωποι διστάζουν, λόγο των τιμών.

Στη συγκεκριμένη περιοχή υπάρχουν άλλα δύο βιβλιοπωλεία που επιβιώνουν αλλά δεν διαθέτουν σχεδόν καθόλου στοκ πέρα από σχολικά. Η αντίδραση του ανταγωνισμού όποια και να είναι δεν πρόκειται να επηρεάσει την λειτουργία του βιβλιοπωλείου διότι είναι πολύ μικρές επιχειρήσεις που κοντεύουν να κλείσουν.

Η αγορά ωστόσο έχει αρκετή ζήτηση, κάθε χρόνο γίνεται μια «Γιορτή του βιβλίου» όπου κάθε βιβλιοπωλείο νοικιάζει ένα stand και έχει προσφορές στα βιβλία. Η συγκεκριμένη εκδήλωση είναι απ τις πιο γνωστές και η προσέλευση και ανταπόκριση του κόσμου είναι τεράστια. Οπότε το πρόβλημα δεν είναι η ζήτηση που έχει η αγορά, αλλά το πόσο προσιτή είναι στους κατοίκους της χώρας.

Πιστεύω πως η τιμές των βιβλίων της επιχείρησης και οι ποιότητα των εκδόσεων θα κάνουν το βιβλιοπωλείο να ξεχωρίσει από κάθε ανταγωνιστή, διότι δεν θα περιοριστεί στο να προσφέρει χαμηλές τιμές και να κάνει διάφορες εκδηλώσεις μία φορά το χρόνο, αλλά συνέχεια.



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗ
επένδυση στην κοινωνία της γνώσης

ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ, ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΕΣΠΑ
2007-2013
πρόγραμμα για την ανάπτυξη
ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ

SWOT ANALYSIS

ΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ (STRENGTHS) <ul style="list-style-type: none"> Χαμηλές τιμές. Ιδανικός τόπος εγκατάστασης. Ανυπαρξία ουσιαστικών ανταγωνιστών. 	ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ (WEAKNESSES) <ul style="list-style-type: none"> Έλλειψη εμπειρίας. Έλλειψη κεφαλαίου.
ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ (OPPORTUNITIES) <ul style="list-style-type: none"> Η χώρα βρίσκεται σε αναπτυξιακή πορεία. Υπάρχει μεγάλη ζήτηση βιβλίων. Εύκολος εντοπισμός και επικοινωνία με προμηθευτές μέσω internet. Αναπτυγμένη τουριστική βιομηχανία. Γνωρίζω τη γλώσσα της χώρας και έχω διασυνδέσεις, λόγο καταγωγής. 	ΑΠΕΙΛΕΣ (THREATS) <ul style="list-style-type: none"> Έλλειψη τριβής των κατοίκων της χώρας με τα βιβλία. Σχετικά υψηλό κόστος λόγω της μεταφοράς των βιβλίων από το εξωτερικό. Συναλλαγματικές ισοτιμίες, εφόσον θα πληρώνω τις παραγγελίες ανάλογα με το νόμισμα της χώρας προέλευσης, και οι τιμές αυτές αλλάζουν συνεχώς.



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗ
επένδυση στην κοινωνία της γνώσης

ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ, ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ

ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ ΑΓΟΡΑΣ και MARKETING PLAN

Η επιχείρηση στοχεύει κυρίως στους νέους της εποχής, η οποία σε αντιπαράθεση με αυτούς προηγούμενων γενιών βρίσκονται σε μια πολιτιστική, κοινωνική, διανοητική και καλλιτεχνική αφύπνιση. Αναζητούν να ξεφύγουν απ το καθιερωμένο αλλά η κοινωνία της χώρας δεν τους δίνει ευκαιρίες να το κάνουν.

Επομένως το βιβλιοπωλείο πέρα απ το να τους προσφέρει βιβλία τα οποία αναγκάζονται να αγοράζουν από το internet, σε τιμές που μπορούν να πληρώσουν, θα λειτουργεί και σαν εναλλακτικός χώρος έκφρασης. Δεν στοχεύω μόνο στο εμπορικό κομμάτι, αλλά και στο να δημιουργηθεί ένας χώρος στο οποίο θα προσέρχονται οι πελάτες, χωρίς να νιώθουν την υποχρέωση να αγοράσουν κάτι αλλά σαν μέλη μίας πολιτιστικής, λογοτεχνικής και καλλιτεχνικής κοινότητας. Με αυτό τον τρόπο είναι πολύ πιο εύκολο να εξοικειωθούν με τα προϊόντα και επομένως να τα αναζητήσουν διαρκώς.

Η τιμολογιακή πολιτική θα διαμορφωθεί ανάλογα με τις ανάγκες και δυνατότητες των πελατών, συμπεριλαμβάνοντάς και τα κατώτερα στρώματα της κοινωνίας. Πέρα απ τις προσφορές θα αγοράζονται και βιβλία από πελάτες, η θα ανταλλάσσονται. Η επιχείρηση στοχεύει στην πλήρης ικανοποίηση των πελατών, και στο να μεταμορφώσει το βιβλίο από προϊόν πολυτέλειας σε καθημερινή ανάγκη.

Πλάνο Προώθησης Προϊόντων ή/και Υπηρεσιών

- Διάφορες εκδηλώσεις στον χώρο του βιβλιοπωλείου.
- Stands με βιβλία μέσα σε All Inclusive Resorts, στις τουριστικές περιοχές της χώρας.



- Δωρεές σε δημόσια σχολεία σε φτωχές περιοχές της πόλης.
- Προώθηση του χώρου μέσω κοινωνικά δίκτυα όπως Facebook, Twitter κτλ.



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗ
επένδυση στην κοινωνία της γνώσης

ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ, ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΕΣΠΑ
2007-2013
Πρόγραμμα για την ανάπτυξη
ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ

ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

Προβλεπόμενος Ισολογισμός Χρήσης

ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ

Γ.ΠΑΓΙΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ

I.Ασώματες ακινητοποιήσεις

ΕΞΟΔΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΕΡΕΥΝΩΝ

ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ 500,00 €

II.Ενσώματες ακινητοποιήσεις

ΚΤΙΡΙΟ 0,00 €

ΜΕΤΑΦΟΡΙΚΑ ΜΕΣΑ 0,00 €

ΕΠΙΠΛΑ & ΣΚΕΥΗ 5.000,00 €

ΜΗΧΑΝΟΛΟΓΙΚΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ 500,00 €

Σύνολο ακινητοποιήσεων (ΓII) 0,00 €

Σύνολο πάγιου ενεργητικού (ΓI+ΓII)

6.000,00 €

ΠΑΘΗΤΙΚΟ

A.ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ

I.Κεφάλαιο μετοχικό

ΜΕΤΟΧΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ 6.000,00 €

V.Αποτελέσματα εις νέο

ΥΠΟΛΟΙΠΟ ΚΕΡΔΩΝ

(ΖΗΜΙΩΝ) ΠΡΟΗΓΟΥΜΕΝΗΣ

ΧΡΗΣΗΣ 0,00 €

Σύνολο Ιδίων Κεφαλαίων 6.000,00 €

Δ.ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ

I.Αποθέματα

ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΑ

3.000,00 €

Γ.ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ

I.Μακροπρόθεσμες

υποχρεώσεις

ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΟ ΔΑΝΕΙΟ 0,00 €



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ, ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ

		II. Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις	
		3.000,00 €	
II. Απαιτήσεις		ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ	2.000,00 €
ΠΕΛΑΤΕΣ	0,00 €	ΓΡΑΜΜΑΤΙΑ ΠΛΗΡΩΤΕΑ	2.000,00 €
ΓΡΑΜΜΑΤΙΑ ΕΙΣΠΡΑΚΤΕΑ	0,00 €	ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΟ ΔΑΝΕΙΟ	1.000,00 €
		0,00 €	5.000,00 €
IV. Διαθέσιμα			
ΤΑΜΕΙΟ	2.000,00 €		
Σύνολο κυκλοφορούντος ενεργητικού	5.000,00 €	Σύνολο Υποχρεώσεων (Γ1+ΓII)	5.000,00 €
ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	111.000,00	ΓΕΝΙΚΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ	ΣΥΝΟΛΟ 11.000,00 €



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗ
επένδυση στην κοινωνία της γνώσης

ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ, ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ

Προβλεπόμενος Λογαριασμός Αποτελεσμάτων Εκμετάλλευσης και Χρήσεως

ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ εκμεταλλεύσεως		Προβλεπτική Πορεία Αποτελεσμάτων Χρήσεως		
Τρέχον έτος (2013)		2014	2015	2016
				35.000,00
Κύκλος Εργασιών (πωλήσεις)	15.000,00 €	20.000,00 €	25.000,00 €	€
Μείον: Κόστος πωλήσεων	7.000,00 €	8.000,00 €	10.000,00 €	13.000,00 €
Μικτά αποτελέσματα (κέρδη) εκμεταλλεύσεως	8.000,00 €	12.000,00 €	15.000,00 €	22.000,00 €
Λοιπά Έσοδα	5.000,00 €	6.000,00 €	7.000,00 €	10.000,00 €
ΜΕΙΟΝ: Έξοδα διοικητικής λειτουργίας	7.000,00 €	8.000,00 €	9.000,00 €	12.000,00 €
ΜΕΙΟΝ: Εκτακτα και ανόργανα έξοδα	1.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €	2.000,00 €
Σύνολο Εξόδων	8.000,00 €	9.000,00 €	10.000,00 €	14.000,00 €
ΚΑΘΑΡΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ (Κέρδη) ΧΡΗΣΕΩΣ προ φόρων	5.000,00 €	9.000,00 €	12.000,00 €	18.000,00 €

ΜΕΛΕΤΗ ΠΕΡΙΠΤΩΣΗΣ 6:

Το επιχειρηματικό σχέδιο OnWeb είναι μία ιστοσελίδα με υπηρεσίες ενημέρωσης και καθοδήγησης για όσους είναι αμφίβολοι για την ακαδημαϊκή τους πορεία και για την εργασιακή τους απασχόληση, με κύρια ομάδα-στόχο νέους πρωτοβάθμιας και δευτεροβάθμιας εκπαίδευσης, καθώς και προπτυχιακούς φοιτητές. Η επιχείρηση βασίζεται στην μοναδικότητα της ιστοσελίδας, καθώς ναι μεν, υπάρχουν υπηρεσίες επαγγελματικού προσανατολισμού, αλλά όχι μία τράπεζα πληροφοριών που να συγκεντρώνει πληροφορίες λεπτομερείς για όλες τις δυνατότητες που έχει ένας νέος τελειώνοντας την πρωτοβάθμια, δευτεροβάθμια και τριτοβάθμια εκπαίδευση.

ΕΙΣΑΓΩΓΗ

Καθώς η Ελλάδα σήμερα βιώνει μια κρίση, με την ανεργία να φτάνει περίπου στο 25% του πληθυσμού, όλο και περισσότεροι νέοι προσπαθούν να ανακαλύψουν ποιο είναι το επάγγελμα που τους ταιριάζει ή που θα μπορεί να τους δώσει μία θέση εργασίας. Η ιστοσελίδα βασίζεται σ' αυτήν την ανάγκη παρέχει, στην ουσία, το μέσο χάριν στο οποίο οι νέοι θα μπορούν να αποκτήσουν όσο το δυνατό περισσότερες πληροφορίες για τις κατευθύνσεις που μπορούν να ακολουθήσουν.

Παρ' όλο που υπάρχουν αρκετές συμβουλευτικές υπηρεσίες η επιχείρηση βασίζεται σε μια διαφορετική συμβουλευτική μέθοδο. Έχοντας ως μέσο τις τεχνολογικές γνώσεις των νέων πάνω στο Διαδίκτυο, τους επιτρέπει σε πρώτη φάση να ψάξουν και να ανακαλύψουν τι τους αρέσει, τι ανταποκρίνεται στα ενδιαφέροντά τους καθώς και αν μπορούν εύκολα να εισέλθουν στην αγορά εργασίας μέσα από τις συγκεκριμένες επιλογές. Μετέπειτα, καθώς μια σχέση εμπιστοσύνης έχει δημιουργηθεί οι νέοι μπορούν να έρθουν σε επαφή με τους



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗ
επένδυση στην κοινωνία της γνώσης

ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ, ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΕΣΠΑ
2007-2013
πρόγραμμα για την ανάπτυξη
ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ

ειδικούς συμβούλους που θα απασχολούνται πάλι μέσω Διαδικτύου ή προσωπικής επαφής.

Η εξέλιξη της εταιρείας και η απόκτηση σταθερής πελατείας βασίζεται στις πληροφορίες που θα παρέχει, στην αντικειμενικότητα και στην γκάμα, δημιουργώντας μια σχέση εμπιστοσύνης στους νέους που θα την προτείνουν στο περιβάλλον τους και που θα τους οδηγήσει να την επιλέξουν και στα μετέπειτα χρόνια.

1.ΠΑΡΟΥΣΙΑΣΗ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

Η επιχείρηση έχει ως στόχο να αποτελεί τη σύγχρονη μορφή επαγγελματικού προσανατολισμού. Έχοντας ως κύριο γνώμονα της την καθοδήγηση των νέων στη δύσκολη αλλά άκρως σημαντική επιλογή της πορείας που επρόκειτο να ακολουθήσουν κατά τη διάρκεια της ζωής τους θέλει να αποτελέσει το μέσο χάρη στο οποίο οι νέοι θα κάνουν την επιλογή τους χωρίς να είναι αβέβαιοι λόγω ελλιπών πληροφοριών και λανθασμένων εντυπώσεων. Διαμέσου της επιχείρησης οι νέοι βάση των ενδιαφερόντων τους, των προτιμήσεων, της κλίσης τους, των χόμπι τους αλλά και των στόχων τους θα καθοδηγούνται για να επιλέξουν την ιδανικότερη γι' αυτούς εκπαιδευτική πορεία, για « ένα μέλλον που τους αρέσει και το κυνηγούν». Η επαγγελματική καθοδήγηση περιλαμβάνει οργανωμένες και συστηματικές προσπάθειες, σχεδιασμένες να βοηθήσουν το άτομο σε διάφορες πλευρές της επαγγελματικής του ανάπτυξης, όπως π.χ. τη σχολική αρχικά, και την επαγγελματική κατεύθυνση αργότερα που θα ακολουθήσει, την είσοδό του στην ενεργό ζωή, την προσαρμογή του σε αυτή και τις πιθανές μεταγενέστερες αλλαγές στην επαγγελματική του δραστηριότητα. Ένα πρόγραμμα επαγγελματικής καθοδήγησης βοηθά το άτομο να γνωρίσει τον

εαυτό του και τις δυνατότητές του, τον κόσμο της εργασίας και τις εξελίξεις που την επηρεάζουν (Κάντας, 1996) και να αποκτήσει τις πληροφορίες εκείνες, που θα το βοηθήσουν να ενταχθεί και να εξελιχθεί στην αγορά εργασίας. Για την επίτευξη όλων των παραπάνω στόχων τα προγράμματα επαγγελματικού προσανατολισμού μπορεί να περιέχουν δραστηριότητες ανάπτυξης αυτογνωσίας, επαγγελματικής πληροφόρησης και ομαδικής ή ατομικής συμβουλευτικής.

Η εταιρία βασίζεται στην πληροφόρηση και είναι αυτό στο οποίο θα δώσει τη μεγαλύτερη βάση της. Αποτελώντας μια τράπεζα πληροφοριών θα συγκεντρώνει τις επιλογές που έχει ένας νέος δίνοντας του τη δυνατότητα να κάνει επιλογές έχοντας πλήρη ενημέρωση για το τι θα ακολουθήσει αυτήν την επιλογή, με τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματά της.

Επιπλέον, αποτελούμενη από εξειδικευμένο προσωπικό στην καθοδήγηση των νέων για τον επαγγελματικό τους προσανατολισμό καθώς και ειδικούς ψυχολόγους θα βοηθά νέους να αποφύγουν τυχόν λάθη και ερμηνεία των πληροφοριών με το σωστότερο τρόπο. Η Συμβουλευτική που θα παρέχεται αναφέρεται στην υποβοήθηση του ατόμου να αναπτυχθεί επαγγελματικά και να προετοιμαστεί για τη μελλοντική επαγγελματική του ζωή ή να αντιμετωπίσει προβλήματα που σχετίζονται με την επαγγελματική ανάπτυξη, την επαγγελματική επιλογή ή την επαγγελματική προσαρμογή. Τα αποτελέσματα που αναμένονται από τη διαδικασία της επαγγελματικής συμβουλευτικής μπορεί να περιλαμβάνουν την αυτογνωσία, τη γνώση ενός ή περισσότερων επαγγελμάτων, την επιλογή επαγγέλματος, την βεβαιότητα για την επαγγελματική επιλογή, την επίλυση επαγγελματικών προβλημάτων, καθώς και διάφορες στρατηγικές για να



επιτευχθεί η ισορροπία μεταξύ της επαγγελματικής και προσωπικής ζωής του ατόμου.

Η ύπαρξη της επιχείρησης βασίζεται στις δυσκολίες που αντιμετωπίζουν οι νέοι να βρουν αυτό που τους ταιριάζει να ακολουθήσουν και στην αβεβαιότητα που συνοδεύει την ηλικία τους για το πώς θα εκμεταλλευθούν με το καλύτερο τρόπο τις ευκαιρίες που τους δίνονται και θα τους δοθούν διαμέσου της εκπαίδευσης.



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ, ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



2.ΠΡΩΤΟΤΥΠΙΑ ΚΑΙ ΚΑΙΝΟΤΟΜΙΑ

Η πρωτοτυπία της επιχείρησης έγκειται στην πληροφόρηση που παρέχεται στους νέους πριν την παροχή των συμβουλευτικών υπηρεσιών. Η εταιρεία αποτελώντας μια ιστοσελίδα «τράπεζας πληροφοριών», στην ουσία δίνει πρόσβαση σε όλα τα προπτυχιακά προγράμματα, περιλαμβάνοντας πληροφορίες για το τμήμα(κατάταξη ανάμεσα σε αντίστοιχα τμήματα, προσωπικό, μελλοντικοί στόχοι), το πρόγραμμα(πρόγραμμα σπουδών, καθηγητές), τις επαγγελματικές δυνατότητες αποκατάστασης (θέσεις απασχόλησης, μέσος μισθός, ευκαιρίες ανέλιξης) τα μεταπτυχιακά προγράμματα που μπορούν να ακολουθηθούν.

Επιπλέον, μια πρόσθετη μορφή καινοτομίας καθώς καμία άλλη εταιρεία συμβουλευτικών υπηρεσιών δεν το παρέχει, αποτελεί ένα forum, το οποίο θα φέρνει σε επαφή τους ενδιαφερόμενους νέους με τους αντίστοιχους φοιτητές, αποφοίτους και καθηγητές των προγραμμάτων που έχουν επιλέξει οι νέοι ως τα ιδανικότερα. Με τον παραπάνω τρόπο οι νέοι μαθαίνουν με τον πιο άμεσο και αντικειμενικό τρόπο τα πλεονεκτήματα και τα μειονεκτήματα των προγραμμάτων. Επιπροσθέτως πληροφορούνται για λάθη που έκαναν οι φοιτητές έτσι ώστε να τα αποφύγουν οι ίδιοι, έρχονται σε επαφή με τους καθηγητές δίνοντας τους την ευκαιρία να μάθουν από και για τους ανθρώπους που είναι οι εν δυνάμει καθηγητές τους, συρρικνώνοντας το άγχος μετάβασης σ' ένα καινούργιο περιβάλλον που μοιάζει άγνωστο και ίσως «εχθρικό».

Με τα παραπάνω μέσα επιτυγχάνεται η αποτελεσματικότερη ενημέρωση για τους νέους, καθώς πληροφορούνται από δύο μεταβλητές ανεξάρτητες μεταξύ τους, την εξωτερική που αποτελεί η ιστοσελίδα με τις συγκεντρωμένες

πληροφορίες, και την εσωτερική, την οποία αποτελούν άνθρωποι μέσα από το χώρο που μπορούν να προσφέρουν μία πιο ολοκληρωμένη πληροφόρηση. Έτσι, οι νέοι καταλήγουν να κάνουν την επιλογή που τους ταιριάζει έχοντας συγκεντρώσει τις περισσότερες πληροφορίες.

3.ΠΡΟΪΟΝΤΑ ΚΑΙ ΥΠΗΡΕΣΙΕΣ

3.1 Περιγραφή υπηρεσίας

Οι υπηρεσίες που προσφέρει η επιχείρησή μας διακρίνονται στην ενημέρωση και την καθοδήγηση των πελατών της. Με κύριο γνώμονα το μότο «για ένα μέλλον που μου ταιριάζει και το κυνηγώ», η επιχείρηση στοχεύει στην καλύτερη εξυπηρέτηση των πελατών της και στην απόκτηση ενός σημαντικότερου μεριδίου στην αγορά.

Η επιχείρηση αποτελεί μια ιστοσελίδα μέσου της οποίας οι νέοι στους οποίους απευθύνεται κατά κύριο λόγο, θα αποκτούν μια πρώτη γνώση για τις δυνατότητες που έχουν όσο αναφορά τον επαγγελματικό τους προσανατολισμό. Η ιστοσελίδα θα λειτουργεί από εξειδικευμένο προσωπικό με γνώσεις πάνω στη ψυχολογία των νέων και την επαγγελματική τους αποκατάσταση.

Η ενημέρωση θα επιτυγχάνεται μέσω των πληροφοριών που θα μπορούν να ανευρεθούν στην ιστοσελίδα. Κύριος στόχος της επιχείρησης είναι να παρέχει το μεγαλύτερο όγκο πληροφοριών πάνω στις εκπαιδευτικές και επαγγελματικές δυνατότητες των νέων μέσα από αντικειμενικές και αληθείς πληροφορίες. Ένας ενδιαφερόμενος πελάτης θα εισέρχεται στην ιστοσελίδα έχοντας στην αρχή την

ευκαιρία να υποβληθεί σ' ένα τεστ επαγγελματικού προσανατολισμού το οποίο θα του δίνει γενικές πληροφορίες για το τι του ταιριάζει. Επιπροσθέτως, θα μπορεί να συμπληρώσει μια φόρμα με τα ενδιαφέροντα του, τα χόμπι του, τις κλίσεις του, τις φιλοδοξίες του, τις ικανότητές του, τους βραχυπρόθεσμους και μακροπρόθεσμους στόχους του, με σκοπό την καλύτερη κατανόηση του ίδιου του του εαυτού και την έτσι ώστε να μπορεί να αντιληφθεί καλύτερα τι του ταιριάζει και τι όχι. Στη συνέχεια, θα ξεκινάει η ανακάλυψη των δυνατοτήτων του νέου. Η ιστοσελίδα θα χωρίζει τις πληροφορίες αρχικά σε επιλογές που έχει για την δευτεροβάθμια εκπαίδευση. Δηλαδή ενιαίο, τεχνικό, μουσικό, αθλητικό, καλλιτεχνικό καθώς και πλήρη ενημέρωση για τα μαθήματα που θα παρακολουθούνται, τον τρόπο που θα μπορούν να εισέλθουν στο μέλλον σε εκπαιδευτικά ιδρύματα, τις δυνατότητες επαγγελματικής αποκατάστασης που θα έχουν από αυτά. Μετέπειτα, θα χωρίζονται οι πληροφορίες σε πεδία ακολουθώντας τον τρόπο εισαγωγής σε ανώτερες και ανώτατες σχολές τριτοβάθμιας εκπαίδευσης. Ανάλογα το πεδίο θα υπάρχουν οι πληροφορίες για κάθε σχολή εντός του πεδίου συμπεριλαμβάνοντας κάθε πληροφορία που ενδιαφέρει τους νέους για το πρόγραμμα της σχολής που τους ενδιαφέρει. Αυτές θα αποτελούν το τμήμα(κατάταξη ανάμεσα σε αντίστοιχα τμήματα, προσωπικό, μελλοντικοί στόχοι), το πρόγραμμα(πρόγραμμα σπουδών, καθηγητές), τις επαγγελματικές δυνατότητες αποκατάστασης (θέσεις απασχόλησης, μέσος μισθός, ευκαιρίες ανέλιξης). Εν συνεχεία οι νέοι θα μπορούν να ενημερωθούν για μεταπτυχιακά προγράμματα που μπορούν να παρακολουθηθούν με την αποφοίτηση καθώς και τις προϋποθέσεις για την εισαγωγή τους στα ενδιαφερόμενα μεταπτυχιακά προγράμματα. Πρόσθετα των πληροφοριών που θα παρέχονται από την ιστοσελίδα, θα δίνεται η δυνατότητα στους νέους να έρχονται σε επαφή με φοιτητές ή και αποφοίτους των τμημάτων που τους ενδιαφέρουν όπως επίσης και καθηγητές. Οι νέοι θα μπορούν να

δηλώσουν ενδιαφέρον για ένα τμήμα αποκτώντας πρόσβαση σε πληροφορίες που έχουν γραφτεί για το συγκεκριμένο τμήμα ή θέτοντας οι ίδιοι ερωτήματα που θα απαντηθούν από τους φοιτητές και καθηγητές των αντίστοιχων τμημάτων. Με αυτόν τον τρόπο μαθαίνουν οι νέοι για τα προγράμματα που τους ενδιαφέρουν από την εσωτερική οπτική γωνία, πληροφορούμενοι πιο ορθά και πλήρως για το τι θα συναντήσουν στο συγκεκριμένο πρόγραμμα καθώς και τις δυσκολίες που επρόκειτο να συναντήσουν, πώς να τις αποφύγουν αλλά και τα θετικά των συγκεκριμένων τμημάτων. Επιπροσθέτως, ακούν τις απόψεις ανθρώπων που βρίσκονται κοντά σε ηλικία (φοιτητές), ή διαθέτουν εμπειρία και σοφία (καθηγητές), ανοίγοντας τους ορίζοντές τους και τις εναλλακτικές τους. Με τους παραπάνω τρόπους η απόφαση που θα καταλήξουν θα τείνει να πλησιάζει την ιδανικότερη γι αυτούς και τα λάθη των επιλογών θα μειωθούν σημαντικά.

Οι πληροφορίες, όμως, δεν έχουν αξία άμα δεν μπορούν να ερμηνευθούν με το σωστό τρόπο. Η ερμηνεία των πληροφοριών γίνεται από την καθοδήγηση, η οποία θα παρέχεται από ειδικούς συμβούλους. Οι ειδικοί σύμβουλοι θα μπορούν να ερμηνεύσουν τις πληροφορίες για τους νέους δίνοντάς τους τη πιο έγκυρη επιλογή καθώς θα έχουν αναλύσει τις δυνατότητες και θα έχουν στα χέρια τους εμπειρία χρόνων. Παράλληλα, έχοντας ειδικευτεί στη ψυχολογία θα ξέρουν να χειριστούν κάθε νέο, να αντιληφθούν προβλήματά τους και να τους εμποδίσουν να κάνουν λανθασμένες επιλογές ή να τα ωθήσουν στις σωστές. Επιπροσθέτως θα μπορέσουν να εξηγήσουν στους γονείς των νέων τις εναλλακτικές λύσεις αποτρέποντας λάθη των νέων που γίνονται από εσφαλμένες αντιλήψεις των γονέων.

Συνοπτικά οι στόχοι της επιχείρησης όσο αναφορά την προσφορά των υπηρεσιών της είναι:

- Να βοηθήσει το άτομο να γνωρίσει τον εαυτό του, να συνειδητοποιήσει τις ικανότητες και τις αδυναμίες του, να διαμορφώσει ένα σύστημα αξιών και να αποσαφηνίσει τα ενδιαφέροντα και τις φιλοδοξίες του. Όλα τα παραπάνω αποτελούν προϋποθέσεις απαραίτητες για μια ορθή επαγγελματική επιλογή.
 - Να βοηθήσει το άτομο να γνωρίσει τις ευκαιρίες που του προσφέρονται σε κάθε περίοδο της ζωής του προκειμένου να λάβει κρίσιμες αποφάσεις για την επιλογή σπουδών ή επαγγέλματος ή για αλλαγή των κατευθύνσεων που ήδη έχει επιλέξει.
 - Να βοηθήσει το άτομο να λαμβάνει αποφάσεις για το μέλλον έχοντας πλήρη συναίσθηση των συνεπειών που αυτές μπορούν να έχουν για τον εαυτό του
 - Να συμβάλλει στη μείωση της σχολικής αποτυχίας, μέσω της διερεύνησης των εκπαιδευτικών οριζόντων των μαθητών και της παροχής βοήθειας να επιλέξουν εκπαιδευτικές κατευθύνσεις που ανταποκρίνονται στα ενδιαφέροντα, στις ικανότητες και στις κλίσεις τους. Η αύξηση της σχολικής επιτυχίας μειώνει με τη σειρά της, τη σχολική διαρροή.
 - Να αυξήσει την ικανοποίηση από την εργασία μέσα από την άσκηση της επαγγελματικής δραστηριότητας, η οποία ανταποκρίνεται στις προσδοκίες και επιθυμίες των εργαζομένων.
 - Να συμβάλλει στην αξιοποίηση του ανθρώπινου δυναμικού και στην αρμονική κατανομή του στους διάφορους τομείς της παραγωγικής δραστηριότητας.
- Εν κατακλείδι, η ιστοσελίδα έχοντας σα κύριο στόχο της τη βοήθεια και εξυπηρέτηση των νέων με τις παραπάνω μεθόδους θα πετύχει το καλύτερο αποτέλεσμα όσο αναφορά τον επαγγελματικό προσανατολισμό των νέων.

4. ΠΑΡΑΓΩΓΙΚΗ ΔΙΑΔΙΚΑΣΙΑ

Η επιχείρηση παρέχοντας υπηρεσίες και πιο συγκεκριμένα συμβουλευτικές υπηρεσίες, αποκομίζει τα έσοδά της τιμολογώντας τις συγκεκριμένες υπηρεσίες. Συγκεκριμένα, θα χρεώνει ένα ποσό για την είσοδο στις πληροφορίες και ειδικότερα για να ξεκλειδώσει ο χρήστης πληροφορίες ανά πεδίο. Μια επιπλέον χρέωση θα γίνεται για την είσοδο στο forum με τις γνώμες και τις πληροφορίες των καθηγητών και των φοιτητών, παρέχοντας ένα ποσοστό των κερδών στους φοιτητές έτσι ώστε να αποτελεί κίνητρο για την προσέλκυση περισσότερων φοιτητών στην ιστοσελίδα. Τέλος, οι συμβουλευτικές υπηρεσίες θα χρεώνονται με ένα ποσό υψηλότερο καθώς θα απασχολείται ειδικευμένο προσωπικό που θα φροντίζει για τη καθοδήγηση καθενός μέλους ξεχωριστά, ατομικά και λεπτομερώς.

4.1 Προμηθευτές

Η επιχείρηση σε μία ιστοσελίδα που παρέχει πληροφορίες και συμβουλευτικές υπηρεσίες δεν έχει παραγωγική διαδικασία που να χρειάζεται πρώτες ύλες για να καταλήξει στο τελικό προϊόν της. Παρ' όλα αυτά, όμως, σε προμηθευτές η συγκεκριμένη επιχείρησης μπορεί να αντιμετωπίσει τα σχολεία, τα πανεπιστήμια, τις σχολές, τα κολλέγια, καθώς είναι αυτά από τα οποία θα αντλεί τις πληροφορίες της. Επιπροσθέτως, προμηθευτές μπορούν να θεωρηθούν και οι φοιτητές και οι καθηγητές που θα συμμετέχουν στο forum με τις γνώμες και τις ειδικές πληροφορίες των ενδιαφερόμενων. Η επιχείρηση αντιλαμβανόμενη την ιδιαίτερη σημασία των φορέων και του ανθρώπινου δυναμικού θα προσπαθήσει να αποκτήσει μια σχέση εμπιστοσύνης και σεβασμού με τους προμηθευτές τις, παρέχοντας σε συγκεκριμένες περιπτώσεις και ένα μέρος των κερδών με στόχο την προσέλκυση περισσότερων προμηθευτών για την πληρέστερη και αντικειμενικότερη συγκέντρωση πληροφοριών.

4.2 Προσωπικό Παραγωγής



Η επιχείρηση όντας εξειδικευμένη στην παροχή πληροφοριών και συμβουλευτικών υπηρεσιών σε θέματα επαγγελματικού προσανατολισμού, έχει την ανάγκη απασχόλησης εξειδικευμένου προσωπικού. Πιο συγκεκριμένα, θα απασχολούνται από την επιχείρηση δύο άτομα που θα έχουν πτυχίο ηλεκτρονικού προγραμματισμού για να μπορούν να τρέχουν την ιστοσελίδα και να τη διαχειρίζονται, ένα άτομο που έχει εξειδικευτεί στον επαγγελματικό προσανατολισμό των νέων και ένα άτομο που έχει ειδικευτεί στην παιδοψυχολογία. Επιπλέον θα απασχολείται ένα άτομο με σκοπό την γραμματειακή υποστήριξη και τη επικοινωνία με προμηθευτές και πελάτες.

4.3 Ανάλυση Παραγωγικού Εξοπλισμού

Η OnWeb αποτελεί μια επιχείρηση παροχής πληροφοριών και συμβουλευτικών υπηρεσιών. Καθώς η κύρια δραστηριότητά της βασίζεται στη χρήση του Διαδικτύου, ο κύριος παραγωγικός εξοπλισμός της αποτελείται από ηλεκτρονικούς υπολογιστές με γρήγορη και πλήρη πρόσβαση στο Internet.

4.4 Ανάλυση Τόπου Εγκατάστασης

Απαραίτητο για μια επιχείρηση είναι η επιλογή του τόπου εγκατάστασης καθώς αποτελεί ένα από τα βασικότερα εργαλεία για την ανάπτυξή της. Μολονότι η επιχείρηση αποτελεί συμβουλευτική επιχείρηση και παρέχει το μεγαλύτερο μέρος των υπηρεσιών της μέσω του Διαδικτύου, δεν παύει να βασίζεται στην διαπροσωπική επαφή με τους πελάτες της. Επιπλέον, η επιλογή εγκατάστασης αφορά και το προσωπικό της, κάτι που συνεπάγεται πως θα αποτελέσει ένα σημαντικό μέσο ανάπτυξης για την εταιρεία. Επομένως, η τοποθέτηση της επιχείρησης έγινε στην πρωτεύουσα της χώρας, την Αθήνα, σε μια περιοχή με εύκολη πρόσβαση από τα Μέσα Μαζικής Μεταφοράς, έτσι ώστε να είναι όσο το δυνατό ευκολότερο για τους πελάτες και το προσωπικό της επιχείρησης να εντοπίσουν την εταιρεία. Παράλληλα, επιλέχθηκε ένας χώρος φωτεινός και ζεστός καθώς η επιχείρηση δίνει ιδιαίτερη σημασία στην συναισθηματική προσέγγιση των πελατών της, οι οποίοι είναι κυρίως νέοι, στοχεύοντας στο να κερδίσει την εμπιστοσύνη τους και να τους κάνει να αισθανθούν άνετα.

5.ΑΝΤΑΓΩΝΙΣΜΟΣ ΚΑΙ ΘΕΣΗ ΤΗΣ ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΗΣ

5.1 Ανταγωνισμός και Στρατηγική της Επιχείρησης για τη Βιωσιμότητα και Επέκτασή της

Σήμερα στην Ελλάδα υπάρχουν λιγότερες από 50 επιχειρήσεις επαγγελματικού προσανατολισμού. Οι χρήστες των υπηρεσιών Επαγγελματικού Προσανατολισμού δεν υπερβαίνουν σήμερα το 5% του πληθυσμού στόχου. Η

επιχείρηση, λοιπόν, έχει ως στόχο να εκμεταλλευθεί αυτό το μικρό ποσοστό και να το αυξήσει προς όφελος της καταλαμβάνοντας ένα μεγάλο μερίδιο στην αγορά. Γνωρίζοντας ότι καθώς μη έχοντας εξασφαλίσει κάποια πατέντα οι ανταγωνιστές της είναι εύκολο να μιμηθούν τον τρόπο διαχείρισης της ιστοσελίδας, παρέχοντας και οι ίδιοι τα στοιχεία που διαφοροποιούν την εταιρεία. Παρ' όλα αυτά, η επιχείρηση βασίζεται στο χρόνο που απαιτείται για τη συγκέντρωση των απαραίτητων πληροφοριών και στη μεγάλη αγορά που μπορεί ακόμα να κατακτηθεί.

Οι υπηρεσίες που προσφέρει αποτελούν στόχο ανάπτυξης σε όλη την Ευρωπαϊκή Ένωση. Στη χώρα μας, όσον αφορά στο χώρο της εκπαίδευσης ο θεσμός Συμβουλευτική-Προσανατολισμός εφαρμόζεται στη δευτεροβάθμια εκπαίδευση από το 1978 ως Σχολικός Επαγγελματικός Προσανατολισμός (Σ.Ε.Π.) πειραματικά στην αρχή και διευρυνόμενος το 1985. Παρατηρείται ότι οι εξελίξεις που σημειώθηκαν στο χώρο της εκπαίδευσης και της εργασίας το δεύτερο μισό του 20ού αιώνα έκαναν επιτακτική την ανάγκη καθιέρωσης ενός αναπτυξιακού εξελικτικού μοντέλου επαγγελματικού προσανατολισμού. Ειδικότερα, η προσπάθεια εκδημοκρατισμού της εκπαίδευσης και η ιδέα του Ενιαίου Σχολείου, η θεαματική αύξηση του ποσοστού φοίτησης παιδιών και εφήβων

στην εκπαίδευση, η δημιουργία διαφόρων εκπαιδευτικών κατευθύνσεων και η οικονομική ανάπτυξη που εμφανίστηκε σε πολλές χώρες μετά τον Β' Παγκόσμιο Πόλεμο καθόρισαν σε πολλές χώρες τα τελευταία χρόνια της υποχρεωτικής εκπαίδευσης έναν κύκλο προσανατολισμού και ενημέρωσης των μαθητών. Επιπλέον, ο τρόπος παροχής των υπηρεσιών με την ελεύθερη και πλήρη πρόσβαση σε πληροφορίες καθώς και τη δυνατότητα συγκέντρωσης πληροφοριών από εσωτερικές πηγές σχετικές με το αντικείμενο που ενδιαφέρει τον κάθε νέο επιτρέπει στην επιχείρηση να είναι βιώσιμη και επεκτάσιμη.

Η στρατηγική που πρόκειται να ακολουθήσει η επιχείρηση είναι αυτή της ανάπτυξης. Πιο συγκεκριμένα, στα πρώτα χρόνια λειτουργίας της θα στοχεύσει στη συγκέντρωση και διείσδυση της αγοράς. Με την παραπάνω στρατηγική θα διαθέσει τους πόρους της στην επέκταση του μεριδίου της στην αγορά. Το παραπάνω μπορεί να το πετύχει με την αύξηση της χρήσης του προϊόντος από τους αρχικούς πελάτες της, με την προσέλκυση των πελατών των ανταγωνιστών και κυρίως με την προσέλκυση μη χρηστών του προϊόντος. Με την πάροδο των χρόνων και την αύξηση των κερδών της επιχείρησης, η εταιρεία θα αρχίσει να διαθέτει πόρους ερευνώντας και εισάγοντας στην αγορά προγράμματα και τεστ καθώς και τρόπους βελτιστοποίησης των υπηρεσιών επαγγελματικής σταδιοδρομίας κυρίως μέσω του διαδικτύου. Σκοπός των νέων, αυτή τη φορά, προϊόντων και όχι υπηρεσιών είναι να βρει νέους τρόπους για να βοηθήσει τους ειδικούς να αντιλαμβάνονται με περισσότερη ακρίβεια και σε μικρότερο χρονικό διάστημα τις ιδιαιτερότητες των νέων κάνοντας την συμβουλευτική ακριβέστερη και αποτελεσματικότερη και παράλληλα να εξασφαλίσει η επιχείρηση ένα νέο μέσο διαφοροποίησης από τους ανταγωνιστές της καταλαμβάνοντας ένα ακόμα μεγαλύτερο μερίδιο στην αγορά και κερδίζοντας νέους πελάτες.

5.2 SWOT ANALYSIS

ΔΥΝΑΤΑ ΣΗΜΕΙΑ (STRENGTHS)	ΑΔΥΝΑΜΙΕΣ (WEAKNESSES)
<ul style="list-style-type: none">• Πλήρη και εύκολη πρόσβαση στο πληροφοριακό τμήμα• Αντικειμενικότητα παράθεσης πληροφοριών• Επαφή με εσωτερικές πηγές	<ul style="list-style-type: none">• Παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών από αρκετούς ανταγωνιστές• Ευκολία αντιγραφής καινοτομίας

<ul style="list-style-type: none"> • Ειδικευμένα ψυχομετρικά εργαλεία • Εξειδικευμένο προσωπικό • Επαφή με τους ειδικούς και μέσω διαδικτύου • Μικρό ποσοστό πληθυσμού χρήσης των υπηρεσιών για τώρα • Δυνατότητα ανάπτυξης νέων εργαλείων προσαρμοσμένων στη χρήση διαδικτύου για τις παρούσες υπηρεσίες 	
<p>ΕΥΚΑΙΡΙΕΣ (OPPORTUNITIES)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Οικονομική κρίση κάνει αναγκαία την απασχόληση των νέων σε μη κορεσμένα επαγγέλματα • Τάση για εύρεση επαγγελματιών που αρμόζουν στην προσωπικότητα κάθε νέου • Προσπάθεια της ΕΕ προώθησης προγραμμάτων επαγγελματικού προσανατολισμού σε όλες τις χώρες και για όλα τα στάδια εκπαίδευσης 	<p>ΑΠΕΙΛΕΣ (THREATS)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Εύκολη πρόσβαση νεοεισερχόμενων στον κλάδο • Εξέλιξη δημοσίων υπηρεσιών επαγγελματικής σταδιοδρομίας



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΕΠΙΧΕΙΡΗΣΙΑΚΟ ΠΡΟΓΡΑΜΜΑ
ΕΚΠΑΙΔΕΥΣΗ ΚΑΙ ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗ
επένδυση στην κοινωνία της γνώσης

ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ, ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



ΕΥΡΩΠΑΪΚΟ ΚΟΙΝΩΝΙΚΟ ΤΑΜΕΙΟ

6.ΤΜΗΜΑΤΟΠΟΙΗΣΗ ΤΗΣ ΠΑΡΑΓΩΓΗΣ

6.1 Τμηματοποίηση της Αγοράς

Το **κοινό** στο οποίο απευθυνόμαστε είναι οι άνθρωποι όλων των ηλικιών και φύλλων. Συγκεκριμένα είναι άντρες και γυναίκες όλων των ηλικιών, που ενδιαφέρονται να ενημερωθούν για τις δυνατότητες επαγγελματικής σταδιοδρομίας που υπάρχουν. Ο κύριος στόχος- αγορά της, όμως, αποτελεί η ηλικία μεταξύ 10-25 καθώς θεωρείται ως η ηλικία που ψάχνει να ανακαλύψει τις ευκαιρίες και δυνατότητες για τη μελλοντική σταδιοδρομία τους. Η επιχείρηση έχει άριστη γνώση των συνθηκών αγοράς, του υψηλού επιπέδου τεχνογνωσίας και της πελατοκεντρικής πολιτικής της.

6.2 Προσδιορισμός Τιμολογιακής Πολιτικής

Η επιχείρηση παρέχοντας δύο ειδών υπηρεσιών, την πληροφόρηση και την καθοδήγηση, θα διαμορφώσει διαφορετική τιμολογιακή πολιτική για τις δύο αυτές υπηρεσίες της. Η επιχείρηση λόγω της τωρινής οικονομικής κρίσης για να προσελκύσει τους πελάτες της εφαρμόζει χαμηλή πολιτική στις υπηρεσίες που προσφέρει. Η επιχείρηση ακολουθεί τη πολιτική προσιτών τιμών. Παράλληλα, θα προχωρήσει σε χορηγήσεις εκπτώσεων σε σχολεία και πανεπιστήμια.

- ✓ Παροχή πληροφοριών: η επιχείρηση έχει ως στόχο την παροχή των πληροφοριών σε αρκετά χαμηλές τιμές. Γι' αυτό το λόγο θα χρεώνει τους πελάτες τις με ένα πολύ μικρό ποσό της τάξης των 1-2[€], αφού ξεπεράσουν τις 10 εισόδους σε πληροφορίες. Με την πληρωμή έχουν πλήρη πρόσβαση στο πεδίο που έχουν επιλέξει, όχι όμως στα υπόλοιπα για τα οποία θα απαιτείται εκ νέου καταβολή του ποσού.

- ✓ Είσοδος στο forum: η πρόσβαση στο forum με την ανταλλαγή πληροφοριών από τους φοιτητές και καθηγητές θα απαιτεί κι αυτή κάποια χρηματική καταβολή, για την είσοδο σε κάθε πρόγραμμα. Στην ουσία, οι ενδιαφερόμενοι θα «αγοράζουν» το πρόγραμμα και θα έχουν πρόσβαση στις ήδη υπάρχουσες πληροφορίες και τις νέες που οι ίδιοι μπορούν να ενδιαφέρονται. Το ποσό που θα χρεώνονται οι χρήστες θα είναι 0,50€ και μέρος των κερδών θα πηγαίνει σε όσους έχουν παράσχει πληροφορίες στο forum.
- ✓ Συμβουλευτικές υπηρεσίες: η παροχή συμβουλευτικών υπηρεσιών αφορά κάθε ένα άτομο ξεχωριστά και στοχεύει στην πλήρη εξυπηρέτηση των πελατών της. Επίσης, παρέχεται από εξειδικευμένο προσωπικό. Για τους παραπάνω λόγους τιμολογείται σε αρκετά υψηλότερες τιμές ανάλογα με κάθε περίπτωση.

6.3 Πλάνο Προώθησης Υπηρεσιών

Η προώθηση προϊόντων μπορεί να γίνει με αρκετούς τρόπους. Η εξέλιξη της τεχνολογίας προσφέρει ολοένα και περισσότερες δυνατότητες διαφήμισης με αρκετά χαμηλό κόστος. Η επιχείρηση θα αξιοποιήσει αυτές τις ευκαιρίες για να κατορθώσει να προωθήσει τις υπηρεσίες τις με το ελάχιστο δυνατό κόστος. Τρόποι προώθησης υπηρεσιών:

- ❖ **Δημιουργία ενός μότο και logo:** η επιχείρηση θα χρησιμοποιήσει αυτά τα δύο μέσα για να γίνει ευκολότερη η αναγνώρισή της από πελάτες, και να διαδοθεί σε μεγαλύτερο ποσοστό του πληθυσμού.

- ❖ **Διαφήμιση:** τα φυλλάδια και αφίσες είναι ένας από τους τρόπους που θα χρησιμοποιήσει η εταιρεία για να προωθηθεί, δίνοντας βάση στις περιοχές και στα μέρη που νέοι επισκέπτονται συχνότερα.
- ❖ **Ηλεκτρονικό μάρκετινγκ:** η επιχείρηση θα χρησιμοποιήσει το διαδίκτυο για το κύριο μέρος της προώθησης των υπηρεσιών της. Θα τοποθετήσει διαφημίσεις σε ιστοσελίδες επισκέψιμες από νέους, θα χρησιμοποιήσει τα social networks όπως facebook, twitter κ.τ.λ.
- ❖ **Προσφορές και εκπτώτικά κουπόνια:** μέσα από την παροχή εκπτώσεων σε φοιτητές και μαθητές η επιχείρηση στοχεύει στο να φέρει περισσότερους πελάτες καθώς και να ακουστεί το όνομά της σε μεγαλύτερο μέρος του πληθυσμού.
- ❖ **Συνεργασίες:** η επιχείρηση θα φροντίσει αν εξασφαλίσει συνεργασίες με σχολεία, κολλέγια, πανεπιστήμια και φροντιστήρια με στόχο την ανταλλαγή διαφήμισης. Η επιχείρηση θα χρησιμοποιεί αυτές τις σχέσεις για να μπορεί να διαφημιστεί. Ομοίως οι αντίστοιχοι φορείς θα μπορούν να διαφημιστούν στην ιστοσελίδα της επιχείρησης.
- ❖ **Δωρεάν σεμινάρια:** ένα από τα μέσα προώθησής της θα αποτελέσει η δωρεάν παροχή σεμιναρίων επαγγελματικής σταδιοδρομίας. Με αυτό τον τρόπο οι ενδιαφερόμενοι θα ενημερωθούν για τον τρόπο χρήσης της ιστοσελίδας και θα αποκτήσουν μια πρώτη επαφή με το προσωπικό της επιχείρησης.



Ευρωπαϊκή Ένωση
Ευρωπαϊκό Κοινωνικό Ταμείο



ΥΠΟΥΡΓΕΙΟ ΠΑΙΔΕΙΑΣ, ΔΙΑ ΒΙΟΥ ΜΑΘΗΣΗΣ ΚΑΙ ΘΡΗΣΚΕΥΜΑΤΩΝ
ΕΙΔΙΚΗ ΥΠΗΡΕΣΙΑ ΔΙΑΧΕΙΡΙΣΗΣ

Με τη συγχρηματοδότηση της Ελλάδας και της Ευρωπαϊκής Ένωσης



7.ΧΡΗΜΑΤΟΟΙΚΟΝΟΜΙΚΗ ΑΝΑΛΥΣΗ

7.1 Προβλεπόμενος Ισολογισμός Χρήσης

ΣΥΝΤΑΞΗ ΙΣΟΛΟΓΙΣΜΟΥ

ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ

Γ.ΠΑΓΙΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ

I.Ασώματες ακινητοποιήσεις

ΕΞΟΔΑ ΛΕΙΤΟΥΡΓΙΑΣ ΕΡΕΥΝΩΝ

ΑΝΑΠΤΥΞΗΣ 6.000,00 €

II.Ενσώματες ακινητοποιήσεις

200.000,00

ΚΤΙΡΙΟ

€

10.000,00

ΜΕΤΑΦΟΡΙΚΑ ΜΕΣΑ

€

ΕΠΙΠΛΑ & ΣΚΕΥΗ

5.000,00 €

10.000,00

ΜΗΧΑΝΟΛΟΓΙΚΟΣ ΕΞΟΠΛΙΣΜΟΣ

€

225.000,00

Σύνολο ακινητοποιήσεων (ΓII)

€

231.000,00

Σύνολο πάγιου ενεργητικού (ΓI+ΓII)

€

Δ.ΚΥΚΛΟΦΟΡΟΥΝ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟ

I.Αποθέματα

ΕΜΠΟΡΕΥΜΑΤΑ

1.000,00 €

1.000,00 €

II. Απαιτήσεις

ΠΕΛΑΤΕΣ

1.000,00 €

ΓΡΑΜΜΑΤΙΑ ΕΙΣΠΡΑΚΤΕΑ

1.000,00 €

2.000,00 €

IV. Διαθέσιμα

ΤΑΜΕΙΟ

120.000,00

ΠΑΘΗΤΙΚΟ

A.ΙΔΙΑ ΚΕΦΑΛΑΙΑ

I.Κεφάλαιο μετοχικό

12.000,00

ΜΕΤΟΧΙΚΟ ΚΕΦΑΛΑΙΟ

€

V.Αποτελέσματα εις νέο

ΥΠΟΛΟΙΠΟ ΚΕΡΔΩΝ (ΖΗΜΙΩΝ)

186.000,00

ΠΡΟΗΓΟΥΜΕΝΗΣ ΧΡΗΣΗΣ

€

Γ.ΥΠΟΧΡΕΩΣΕΙΣ

I.Μακροπρόθεσμες υποχρεώσεις

150.000,00

ΜΑΚΡΟΠΡΟΘΕΣΜΟ ΔΑΝΕΙΟ

€

II.Βραχυπρόθεσμες υποχρεώσεις

ΠΡΟΜΗΘΕΥΤΕΣ

1.000,00 €

ΓΡΑΜΜΑΤΙΑ ΠΛΗΡΩΤΕΑ

1.000,00 €

ΒΡΑΧΥΠΡΟΘΕΣΜΟ ΔΑΝΕΙΟ

4.000,00 €

6.000,00 €



	€		
	123.000,00		156.000,00
Σύνολο κυκλοφορούντος ενεργητικού	€	Σύνολο Υποχρεώσεων (Γ1+ΓII)	€
	354.000,00		354.000,00
ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΕΝΕΡΓΗΤΙΚΟΥ	€	ΓΕΝΙΚΟ ΣΥΝΟΛΟ ΠΑΘΗΤΙΚΟΥ	€

7.2 Προβλεπόμενος Λογαριασμός Αποτελεσμάτων Εκμετάλλευσης και Χρήσεως

Αποτελέσματα εκμεταλλεύσεως		Προβλεπτική Χρήσεως	Πορεία	Αποτελεσμάτων
Τρέχον έτος		200X	200X	20XX
Κύκλος Εργασιών (πωλήσεις)	250.000,00 €	325.000,00 €	487.500,00 €	828.750,00 €
Μείον: Κόστος πωλήσεων	100.000,00 €	64.581,63 €	45.083,58 €	1.098,62 €
Μικτά αποτελέσματα (κέρδη) εκμεταλλεύσεως	150.000,00 €	260.418,37 €	442.416,42 €	827.651,38 €
Λοιπά Έσοδα	8.000,00 €	969,52 €	429,18 €	139,95 €
ΜΕΙΟΝ: Έξοδα διοικητικής λειτουργίας	100.000,00 €	40.701,32 €	12.331,97 €	3.427,07 €
ΜΕΙΟΝ: Έκτακτα και ανόργανα έξοδα	10.000,00 €	6.677,65 €	3.374,06 €	2.692,76 €
Σύνολο Εξόδων	110.000,00 €	47.378,96 €	15.706,03 €	6.119,83 €
ΚΑΘΑΡΑ ΑΠΟΤΕΛΕΣΜΑΤΑ (Κέρδη) ΧΡΗΣΕΩΣ προ φόρων	48.000,00 €	214.008,92 €	427.139,57 €	821.671,49 €

7.3 Αριθμοδείκτες

	Τιμή
<i>I. Αριθμοδείκτες ρευστότητας</i>	
Γενικής Ρευστότητας	20,50

Άμεσης Ρευστότητας

20,00

II. Αριθμοδείκτες Αποδοτικότητας

Περιθώριο Μικτού κέρδους	60,00%
Περιθώριο Καθαρού Κέρδους	19,20%
Αποδοτικότητα Ιδίων Κεφαλαίων	24,24%

III. Αριθμοδείκτες Δραστηριότητας

Δανειακής Επιβάρυνσης	44,07%
-----------------------	--------

ΠΑΡΑΡΤΗΜΑ Οργανόγραμμα

